

**ANALISIS IDENTIFIKASI KOMPETENSI, MODEL  
KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN NAZHIR WAKAF  
(STUDI KASUS DOMPET DHUAFA)**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar  
Magister Sains**



Oleh:  
**Ahmad Dzawil Faza**  
**NIM: 1961101005**

**PROGRAM PASCASARJANA KEUANGAN SYARIAH  
ITB AHMAD DAHLAN  
JAKARTA  
2021**

## **TANDA PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

NAMA : Ahmad Dzawil Faza  
NIM : 1961101005  
PROGRAM STUDI : Keuangan Syariah  
JUDUL TESIS : Analisis Identifikasi Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf (Studi Kasus Dompot Dhuafa)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis yang saya buat dengan judul sebagaimana tersebut di atas beserta isinya merupakan hasil penelitian saya sendiri.
2. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumber sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenakan sanksi (dituntut dimuka pengadilan), serta dicabut segala hak dan wewenangan saya yang berhubungan dengan ijazah gelar akademik Magister Sains (M.Si) sesuai ketentuan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya bukti pelanggaran terhadap etika keilmuan, atau ada klaim terhadap keaslian karya ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 25 Februari 2022  
Yang membuat pernyataan

Ahmad Dzawil Faza  
NIM: 1961101005

## **TANDA PERSETUJUAN TESIS**

NAMA : Ahmad Dzawil Faza  
NIM : 1961101005  
PROGRAM STUDI : Keuangan Syariah  
JUDUL TESIS : Analisis Identifikasi Kompetensi, Model  
Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir  
Wakaf (Studi Kasus Dompot Dhuafa)

Jakarta, 25 Februari 2022

Menyetujui  
Pembimbing,

**(Dr. Eng. Saiful Anwar, SE. Ak, CA, M.Si)**

Mengetahui  
Direktur,

**(Dr. Eng. Saiful Anwar, SE. Ak, CA, M.Si)**

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : Ahmad Dzawil Faza  
NIM : 1961101005  
PROGRAM STUDI : Keuangan Syariah  
JUDUL TESIS : Analisis Identifikasi Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf (Studi Kasus Dompot Dhuafa)

Pembimbing : Dr. Eng. Saiful Anwar, SE, Ak, CA, M.Si (.....)

Penguji I : Prof. Dr. Ir. Koesmawan, MBA, DBA (.....)

Penguji II : Associate Prof. Amrizal, SE, MM. PhD (.....)

Penguji III : Dr. IGN. Oka Widana, SE, MM (.....)

Telah disetujui dan diterima untuk memenuhi sebagian dari persyaratan memperoleh gelar Magister Sains (M.Si).

Jakarta, 25 Februari 2022

Direktur

**(Dr. Eng. Saiful Anwar, SE. Ak, CA, M.Si)**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah ﷻ, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Analisis Identifikasi Kompetensi, Model Kompetensi, dan Program Pengembangan Nazhir Wakaf (Studi Kasus: Dompot Dhuafa).**

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Pascasarjana Ekonomi pada Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta. Bahan penulisan yang diambil berdasarkan hasil penelitian, dan beberapa sumber literatur yang mendukung penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari semua pihak, penulisan tesis ini tidak berjalan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Eng. Saiful Anwar, SE. Ak, CA, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memberikan banyak masukan dari awal penulisan hingga terselesaikannya tesis ini.

Kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan, sehingga penulis dapat memperbaiki diri. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 25 Februari 2022

Penulis

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. (QS. Ar-Ra’d: 11)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”.  
(QS. Al-Baqarah: 286)

“Manusia yang paling dicintai oleh Allah ﷻ adalah yang paling memberikan manfaat bagi manusia”. (HR. Ath-Thabrani)

“Barangsiapa yang Allah ﷻ hendaki mendapatkan seluruh kebaikan, maka Allah ﷻ akan memahamkan dia tentang agama. (HR. Bukhori No.71 dan Muslim No.1037)

*Sujud syukur saya persembahkan hanya kepada Allah ﷻ, berkat rahmat dan taufiq-Nya hingga saat ini saya dapat mempersembahkan tesis ini kepada orang-orang tersayang.*

Kedua orang tua saya Bapak Arief Syukron *rahimahullah* dan Ibu Ummunijam, Kakek Kyai Ali Mnawar *rahimahullah*, Nenek Munadhiroh *rahimahallah*, Adik kandung (Hilyatuzzakia, Vina Ainuz Zamzam, Azmi *rahimahullah*, dan Salwa Rohadatul Izza. Yang tercinta istri saya Iin Indriyani dan kedua putri saya Fathiya Ufairah Annada dan Fakhira Shazfa Annada atas do’a dan dukungannya selama ini. Kemudian seluruh dosen dan civitas akademik ITB Ahmad Dahlan atas sharing ilmu dan bimbingannya selama ini. Juga Mas Dian dan Mas Udin dari Dompot Dhuafa atas dukungan dan bantuannya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini. Juga terimakasih kepada seluruh narasumber yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasinya.

**ANALISIS IDENTIFIKASI KOMPETENSI, MODEL KOMPETENSI, DAN  
PENGEMBANGAN NAZHIR WAKAF  
(STUDI KASUS DOMPET DHUAFA)**

**ABSTRAK**

AHMAD DZAWIL FAZA, Analisis Identifikasi Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf (Studi Kasus Dompot Dhuafa)

Dalam pengelolaan harta benda wakaf seorang nazir atau lembaga nazir wakaf dituntut untuk dapat memanfaatkan dan mendayagunakan harta wakaf tersebut dengan maksimal sehingga dapat menghasilkan surplus wakaf yang jauh lebih besar. Kegiatan tersebut harus didukung dengan kompetensi yang baik, terencana, dan terukur. Beberapa penelitian terkait kompetensi dijelaskan bahwa kompetensi sangat berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja organisasi. Apalagi sampai saat ini pengumpulan wakaf uang masih belum maksimal, begitu juga dengan pengelolaan harta wakaf khususnya benda tidak bergerak masih belum maksimal. Di Dompot Dhuafa sendiri sejauh ini jika dilihat dari data yang ada per Desember 2019 dana wakaf yang terkumpul baru sekitar Rp.23,8 miliar jika dibandingkan dengan potensi yang ada. Juga ini mengalami penurunan sekitar 31% (YoY) dari tahun 2018 yaitu Rp.34.449.727.582,-. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba melihat sejauh mana kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazhir wakaf yang ada di lembaga tersebut. Kemudian, mengidentifikasi kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazhir wakaf apa yang sesuai berbasis *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*. Adapun penelitian ini adalah bersifat kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi serta untuk sumber data menggunakan data primer dan sekunder. Hasil dari penelitian ini menginformasikan lembaga wakaf Dompot Dhuafa sudah menggunakan kompetensi dan model kompetensi akan tetapi masih belum fokus dan maksimal serta belum ada bentuk pengembangan nazhir yang baku. Kemudian, penelitian ini juga menghasilkan kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazhir berbasis CBHRM.

Kata kunci: *Nazir, Kompetensi, Model Kompetensi, Pengembangan Pegawai, dan CBHRM*

**ANALYSIS OF COMPETENCY IDENTIFICATION, COMPETENCY  
MODEL, AND DEVELOPMENT OF NAZHIR WAKAF  
(DOMPET DHUAFA CASE STUDY)**

**ABSTRACT**

AHMAD DZAWIL FAZA, Analysis of Competency, Competency Model, and Development of Nazhir Waqf Based on Competency-Based Human Resources Management (CBHRM) (Dompét Dhuafa Case Study).

In the management of waqf assets, a nazir or a waqf nazir institution is required to be able to utilize and make maximum use of these waqf assets to produce a much larger surplus of waqf. These activities must be supported with good competence, planned and measurable. Several studies related to competence explained that competence has a very positive effect on the achievement of organizational performance. Moreover, until now the collection of cash waqf is still not optimal, as well as the management of waqf assets, especially immovable objects, is still not optimal. In Dompét Dhuafa itself so far, if seen from the existing data as of December 2019, the collected waqf funds are only around IDR 23.8 billion when compared to the existing potential. This also decreased by about 31% (YoY) from 2018, namely Rp.34,449,727,582,-. Therefore, this study tries to see the extent of competencies, competency models, and the development of nazhir waqf in the institution. Then, identify competencies, competency models, and develop appropriate nazhir waqf based on Competency Based Human Resources Management (CBHRM). This research is descriptive qualitative in nature with data collection techniques using interviews, observation, and documentation and for data sources using primary and secondary data. The results of this study inform the Dompét Dhuafa waqf institution that has used the competency and competency model, but it is still not focused and maximized and there is no standard form of nazir development. Then, this research also produces competencies, competency models, and nazir development based on CBHRM.

**Keywords:** Nazir, Competence, Competency Model, Employee Development, and CBHRM

تحليل تحديد الكفاءات ونموذج الكفاءة وتطوير وقف نظير  
(دراسة حالة Dompert Dhuafa)

نبذة مختصرة

أحمد ذوى الفاز: تحليل تحديد الكفاءات ونموذج الكفاءة وتطوير وقف نظير (دراسة حالة Dompert Dhuafa)

في إدارة أصول الوقف ، يلزم وجود ناظر أو مؤسسة وقف ناظر لتكون قادرة على الاستفادة من ممتلكات الوقف والاستفادة منها إلى أقصى حد حتى تتمكن من إنتاج فائض أكبر بكثير من الوقف. يجب أن تكون هذه الأنشطة مدعومة بكفاءة جيدة ومخططة وقابلة للقياس. أوضحت العديد من الدراسات المتعلقة بالكفاءة أن للكفاءة تأثير إيجابي للغاية على تحقيق الأداء التنظيمي علاوة على ذلك ، حتى الآن لم يتم تعظيم تحصيل الأوقاف النقدية إلى أقصى حد ، وكذلك إدارة أصول الوقف ، وخاصة الأشياء غير المنقولة ، لا تزال غير مثالية. في Dompert Dhuafa نفسها ، حتى الآن ، عند الاطلاع عليها من البيانات المتاحة اعتبارًا من ديسمبر 2019 ، كانت أموال الوقف التي تم جمعها حوالي 23.8 مليار روبية فقط مقارنة بالإمكانات الحالية. انخفض هذا أيضًا بنحو 31٪ (على أساس سنوي) من عام 2018 والذي كان 34,449,727,582 روبية. لذلك تحاول هذه الدراسة معرفة مدى الكفاءة ونماذج الكفاءة وتطور وقف النظير في المؤسسة. بعد ذلك ، حدد الكفاءات ونماذج الكفاءة وقم بتطوير وقف نظير مناسب بناءً على إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة (CBHRM). هذا البحث وصفي نوعي مع تقنيات جمع البيانات باستخدام المقابلات والملاحظة والتوثيق وكذلك لمصادر البيانات باستخدام البيانات الأولية والثانوية. نتائج هذه الدراسة أبلغت مؤسسة دومبيت ضفاف الوقفية التي استخدمت نموذج الكفاءة والكفاءة ، لكنها لا تزال غير مركزة ومُعززة ولا يوجد شكل معياري لتطوير النظير. بعد ذلك ، ينتج هذا البحث أيضًا الكفاءات ونماذج الكفاءة وتطوير النظير بناءً على CBHRM

الكلمات الرئيسية: بندير ، الكفاءة ، نموذج الكفاءة ، تطوير الموظفين ، و CBHRM

## RINGKASAN EKSEKUTIF

AHMAD DZAWIL FAZA, 2021, Analisis Identifikasi Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf (Studi Kasus: Dompot Dhuafa). Dr. Eng. Saiful Anwar, SE. Ak, CA, M.Si

Lembaga nazhir wakaf memiliki peranan yang sangat penting dalam mengumpulkan, mengembangkan, serta menyalurkan hasil dari pengembangan harta wakaf tersebut. Hal ini tentunya harus didukung oleh kompetensi nazhir yang tersusun, terencana dan dapat diukur. Dompot Dhuafa yang merupakan salah satu lembaga nazhir di Indonesia memiliki beberapa program pengembangan wakaf seperti wakaf rumah sakit, wakaf sumur, wakaf pendidikan dan lain sebagainya. Kompetensi nazhir wakaf juga dapat dilihat dari segi penghimpunan wakaf yang sampai saat ini masih jauh dari potensi yang ada. Dompot Dhuafa pada 2019 wakaf yang terkumpul sebesar Rp.23,8 miliar atau mengalami penurunan sekitar 31% (YoY) dari tahun 2018 yaitu Rp.34.4 miliar.

Melihat hal tersebut, maka dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazhir yang ada di lembaga Dompot Dhuafa dan bagaimana kompetensi, model kompetensi dan pengembangan nazhir yang sesuai untuk lembaga wakaf berbasis *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*.

Dalam melakukan analisis kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazhir, metode penelitian yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara dan kajian literature dengan jenis penelitian kualitatif. Data sekunder yang diambil dari Badan Wakaf Indonesia, jurnal, media berita *online* dan lain sebagainya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa lembaga nazhir Dompot Dhuafa memiliki beberapa kompetensi baik dari *core competencies*, *soft competencies*, dan *technical competencies* yang ketiga kompetensi tersebut diturunkan ke dalam beberapa kompetensi. Model kompetensi yang ada seperti bangunan rumah *core competencies* sebagai pondasi, *soft competencies* sebagai tiang, dan *technical competencies* sebagai atap. Kemudian untuk pengembangan nazhir wakaf yang telah dilakukan oleh Dompot Dhuafa diantaranya *Leadership Academy of Dompot Dhuafa* yang ditujukan kepada manajemen level atas dan *Leadership Enrichment and Acceleration Program (LEAP)*.

Hasil dari analisis lainnya yang berkaitan dengan pengembangan nazhir yang berbasis *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* yang bisa diterapkan dalam lembaga nazhir wakaf yaitu *Nazhir Development Program*, *Officer Development Program*, dan *Middle Management Development Program*.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba"	B	Be
ت	ta"	T	Te
ث	sa	s	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha"	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	za (dengan titik di atas)
ر	ra"	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta"	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za"	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	„ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	fa"	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka

ل	Lam	L	„el
م	mim	M	„em
ن	nun	N	„en
و	waw	W	w
هـ	ha“	H	ha
ء	hamzah	”	apostrof
ي	ya“	Y	ye

### Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

دَدَعَم	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
دَع	Ditulis	<i>'iddah</i>

### *Ta'marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

مَكْح	Ditulis	<i>hikmah</i>
مَنْج	Ditulis	<i>jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan pada kata-kata yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia. Seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali, bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diketahui dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

ءَابِلُولُ أُمَّةٍ مَرْكُ      ditulis      *Karāmah al-auliyā*

- b. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dhammah* ditulis dengan *t*.

رَطَنَالَةُ الْوُ	ditulis	<i>Zakāt al-fitr</i>
-------------------	---------	----------------------

### B. Vokal Pendek

ا	fathah	Ditulis	a
---	--------	---------	---

كسراه	kasrah	Ditulis	i
دَّامَّه	d <sup>ˁ</sup> ammah	Ditulis	u

### C. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	Ditulis	ā
	قَبْلَهَا	Ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	Fathah + ya <sup>ˁ</sup> mati	Ditulis	ā
	يَسَانٍ	Ditulis	<i>tansā</i>
3.	Kasrah + ya <sup>ˁ</sup> mati	Ditulis	i
	مَبْرُكٍ	Ditulis	<i>karim</i>
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	ū
	ضُرُوفٍ	Ditulis	<i>furūd</i>

### D. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya <sup>ˁ</sup> mati	Ditulis	ai
	مَكْنَبٍ	Ditulis	<i>bainakum</i>
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	au
	لَوْقٍ	Ditulis	<i>qaul</i>

### E. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

مَنْنَأْ	ditulis	<i>a'antum</i>
----------	---------	----------------

تدعأ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
متركش نكأ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

#### F. Kata Sandang Alif+Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

نارقالا	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
سابقلا	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf/(el)nya.

ءامسلا	Ditulis	<i>as-Samā</i>
سمشلا	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

#### G. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ضورفال ائوذ	Ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
قدس لال اهدأ	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK INDONESIA</b> .....	vi
<b>ABSTRAK INGGRIS</b> .....	vii
<b>ABSTRAK ARAB</b> .....	viii
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF</b> .....	ix
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	xix
<b>DAFTAR ISTILAH</b> .....	xx
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Nazhir Wakaf .....	7
2.2 Kompetensi .....	9
2.3 Model Kompetensi .....	13
2.4 Pengembangan Pegawai .....	14

2.5 Competency Based Human Resources Management .....	15
2.6 Manajemen SDM Berbasis Talenta .....	18
2.7 Manajemen SDM Berbasis Kinerja .....	19
2.8 Manajemen SDM Berbasis Proses .....	19
2.9 Perbandingan Antara CBHRM, SDM Berbasis Talenta, Kinerja dan Proses .....	20
2.10 Penelitian Terdahulu .....	21
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
3.1 Desain Penelitian .....	25
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian .....	25
3.2.1 Waktu Penelitian .....	25
3.2.2 Tempat Penelitian .....	25
3.3 Jenis dan Teknik Penelitian .....	25
3.4 Data dan Sumber Data .....	26
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	27
3.6 Analisis Data .....	27
3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data .....	29
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>31</b>
4.1 Profil Wakaf Dompot Dhuafa .....	31
4.1.1 Sejarah Lahirnya Wakaf Dompot Dhuafa .....	31
4.1.2 Struktur Organisasi Wakaf Dompot Dhuafa .....	31
4.2 Uji Keabsahan Data .....	33
4.3 Wakaf Dompot Dhuafa .....	34
4.3.1 Penghimpunan Wakaf .....	34
4.3.2 Program Pengembangan Wakaf .....	37
4.3.3 Legal Wakaf .....	41
4.4 Gambaran Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Dompot Dhuafa .....	43
4.4.1 Kompetensi Nazhir .....	43
4.4.2 Model Kompetensi .....	44
4.4.3 Pengembangan Nazhir .....	45

4.5 Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf Berbasis CBHRM .....	46
4.5.1 Kompetensi .....	46
4.5.1.1 Kompetensi Inti .....	46
4.5.1.2 Kompetensi Manajerial .....	47
4.5.1.3 Kompetensi Teknikal .....	48
4.5.1.4 Level Kompetensi .....	49
4.5.1.5 Kompetensi Jabatan .....	50
4.5.2 Model Kompetensi .....	53
4.5.3 Pengembangan Nazhir Wakaf Berbasis CBHRM .....	54
4.5.3.1 Nazhir Development Program .....	54
4.5.3.2 Officer Development Program .....	55
4.5.3.3 Middle Management Development Program .....	57
4.6 Validasi Kompetensi oleh Badan Wakaf Indonesia .....	58
4.7 Perbandingan Kondisi Antara Lembaga Wakaf Dompot Dhuafa dengan Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Berbasis CBHRM .....	58
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	61
5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	63
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>	
<b>BIODATA PENULIS</b>	

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Kamus Kompetensi Spencer & Spencer .....	10
Tabel 4.1 Analisis Kompetensi Bagian Fundraising .....	29
Tabel 4.2 Analisis Kompetensi Bagian Pengembangan dan Pemberdayaan Wakaf .....	32
Tabel 4.3 Analisis Kompetensi Bagian Legal Wakaf .....	35
Table 4.4 Kompetensi Jabatan Nazhir Wakaf .....	44

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsep Dasar Kompetensi <i>Ice Berg Model</i> .....	10
Gambar 2.2 Model Kompetensi .....	11
Gambar 2.3 Manajemen SDM Berbasis Kompetensi .....	13
Gambar 3.1 Analisis Data Menurut Creswell .....	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Fundraising Wakaf .....	26
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Pemberdayaan dan Pengembangan Wakaf ....	26
Gambar 4.3 Model Kompetensi Nazhir Wakaf Dompok Dhuafa .....	39
Gambar 4.4 Model Kompetensi Nazhir Wakaf .....	47
Gambar 4.5 Alur <i>Nazhir Development Program</i> .....	48
Gambar 4.6 Alur <i>Officer Development Program</i> .....	50
Gambar 4.7 Alur <i>Middle Management Development Program</i> .....	51

## DAFTAR SINGKATAN

BI	: Bank Indonesia
BWI	: Badan Wakaf Indonesia
CBHRM	: Competency Based Human Resources Management
FGD	: Focus Group Discussion
HC	: Human Capital
IRTI-IsDB	: Islamic Research and Training Institute – Islamic Development Bank
PSAK	: Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan
SDM	: Sumber Daya Manusia
ACH	: Achievement Orientation
CO	: Concern for Order
INT	: Initiative
INFO	: Information Seeking
IU	: Interpersonal Understanding
CSO	: Customer Service Orientation
IMP	: Impact and Influence
OA	: Organizational Awareness
RB	: Relationship Building
DEV	: Developing Others
DIR	: Directiveness
TW	: Team Work
TL	: Team Leadership
AT	: Analytical Thinking
CT	: Conceptual Thinking
EXP	: Expertise
SCT	: Self Control
SCF	: Self Confidence
FLX	: Flexibility
OC	: Organizational Commitment

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara .....	57
Lampiran 2 Transkrip Wawancara .....	61
Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara .....	115
Lampiran 4 Surat penelitian .....	124

## **DAFTAR ISTILAH**

Assessment	: pengujian atau penilaian
Kompetensi	: karakter yang ada pada diri seseorang yang bersifat mendasar dan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Fundraising	: penghimpunan
Legal	: bagian yang bertugas menangani masalah hukum baik internal maupun eksternal
Mauquf ‘alaihi	: orang yang berhak mendapatkan manfaat dari hasil pengelolaan wakaf
Nadzir	: orang atau lembaga yang diberikan amanah oleh wakif untuk mengelola dan memberdayakan harta benda wakaf sesuai dengan peruntukannya
Wakif	: pihak yang berwakaf

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam penghimpunan dan pemanfaatan harta wakaf yang telah diamanahkan oleh wakif, nazhir diharuskan dapat mengelola harta tersebut dengan amanah, professional, akuntabel, dan dapat menghasilkan surplus wakaf. Hal ini tentu membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing.

Dalam penelitian sebelumnya, dijelaskan bahwa wakaf investasi masih sedikit atau belum maksimal disebabkan karena kemampuan nadzir dalam berinvestasi masih sedikit. Nadzir wakaf tidak ada kompetensi dalam dunia investasi, sehingga harta wakaf yang ada dimanfaatkan secara tradisional atau tidak bernilai ekonomis (Furqon, 2016, p. 56).

Ahmad Muslich (2016) menjelaskan bahwa salah satu tantangan pengelolaan wakaf di Indonesia adalah mayoritas nadzir yang ada belum professional sehingga wakaf masih dikelola secara tradisional dan tidak menghasilkan surplus atau manfaat wakaf. Nurul Huda, dkk (2016) juga menjelaskan bahwa masalah yang menjadi prioritas dalam wakaf adalah manajemen wakaf yang kompetensinya masih kurang sehingga memengaruhi kinerja nadzir itu sendiri (Hiyanti, Afiyana, & Fazriah, 2020, pp. 81-82).

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai diantaranya dilakukan oleh Ayu Anjani yang melakukan penelitian terhadap perusahaan otomotif dan penjualan mobil dan disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap performa pegawai yang secara langsung juga berakibat pada pencapaian bisnis institusi (Anjani, 2019, p. 9). Begitu juga dengan Rinaldi Hidayat dan Djudi Mukzam menghasilkan kesimpulan bahwa kepribadian serta kompetensi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi dalam bekerja (Hidayat & Mukzam, 2017, p. 133). Penelitian yang lain juga dijelaskan bahwa kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang signifikan, sehingga untuk

meningkatkan kinerja karyawan manajemen harus memperhatikan kompetensi (June, Kheng, & Mahmood, 2013, p. 120).

Kompetensi yang dimaksud ditetapkan secara spesifik oleh organisasi agar seseorang dapat menunjukkan kinerja yang superior dalam bentuk model kompetensi. Yang bertanggung jawab dalam penyusunan kompetensi, pembuatan model kompetensi dan program pengembangan pegawai adalah divisi atau bagian *human resources* (HRD) di masing-masing lembaga wakaf. Karena dapat dipahami bahwa pengelolaan terhadap sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang utama dan canggih. Asset yang paling berharga dalam sebuah organisasi adalah orang-orang yang bekerja baik secara individual maupun kolektif untuk mencapai tujuan organisasi (Liskova & Tomsik, 2013, p. 501).

Pengembangan SDM yang merupakan bagian integral dari sebuah manajemen SDM memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan SDM dapat dijelaskan sebagai proses peningkatan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh pegawai di sebuah perusahaan. Dimensi lain yang dikembangkan selain pemikiran, logika, IQ, EQ, dan kompetensi juga yang dikembangkan termasuk dalam peningkatan etika dan rohani (Sudarmanto, 2019, p. 227).

Pengembangan pegawai memiliki peranan yang sangat besar dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena dapat menjadi agen perubahan terhadap setiap orang dalam organisasi tersebut. Pengembangan pegawai baik dalam bentuk pelatihan, *assignment*, FGD, dan yang lainnya dapat menjadi wadah untuk memasukkan nilai-nilai strategis perusahaan atau organisasi, membangun dan membentuk budaya organisasi, serta memasukkan kompetensi inti kepada seluruh Tim atau individu.

Lembaga nazhir wakaf diminta untuk dapat menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia secara maksimal. Hal ini bertujuan untuk memperoleh SDM yang unggul dan kompeten dalam mengembangkan harta wakaf, sehingga harta wakaf dapat dikelola secara produktif dan menghasilkan surplus wakaf yang maksimal.

Salah satu lembaga nadzir wakaf di Indonesia adalah Dompot Dhuafa yang berdiri pada 2 Juli 1993 dan memiliki beberapa program wakaf diantaranya wakaf produktif umum, wakaf sumur, wakaf rumah sakit, wakaf pendidikan dan lain sebagainya. Tahap pertama, peneliti melakukan analisis awal melalui informasi yang diambil dari website resmi lembaga (tabungwakaf.com dan dompetdhuafa.org) bahwa jika dilihat dari data yang ada per Desember 2019 dana wakaf yang terkumpul baru sekitar Rp.23,8 miliar atau mengalami penurunan sekitar 31% (YoY) dari tahun 2018, yaitu Rp.34.449.727.582,-.

Dari data tersebut dapat dikaji bahwa penghimpunan wakaf masih belum maksimal jika dibandingkan dengan potensi wakaf yang mencapai 5 triliun per bulan. Aam S, dkk (2019) menjelaskan bahwa ketimpangan antara potensi dan realisasi yang terjadi dalam penghimpunan wakaf disebabkan oleh kepercayaan wakif terhadap nadzir dalam pengelolaan harta wakaf masih kurang (sebesar 29,54%) dan berkaitan dengan SDM (sebesar 23,74%) (Hiyanti, Afiyana, & Fazriah, 2020, p. 81). Sehingga perlu kajian yang mendalam terkait dengan penyusunan kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazhir yang ada di lembaga tersebut agar dapat meningkatkan peranan nazhir dalam penghimpunan dan pendayagunaan harta wakaf secara maksimal.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji tentang kompetensi, model kompetensi dan pengembangan nadzir wakaf dengan mengambil studi kasus Dompot Dhuafa.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang disampaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kompetensi, model kompetensi dan pengembangan nadzir yang ada di lembaga wakaf Dompot Dhuafa?
2. Bagaimanakah kompetensi, model kompetensi dan pengembangan nadzir yang sesuai untuk lembaga wakaf berbasis CBHRM?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. mengkaji kompetensi, model kompetensi dan pengembangan nadzir di lembaga wakaf Dompot Dhuafa
2. membuat kompetensi, model kompetensi dan pengembangan nadzir yang sesuai untuk lembaga wakaf berbasis CBHRM

### 1.4. Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, yaitu:

1. Dapat memberikan pengetahuan secara langsung mengenai kompetensi, model kompetensi, dan program pengembangan nadzir wakaf, sehingga dapat memaksimalkan pengimpunan, pengelolaan, dan pengembangan harta benda wakaf.
2. Bagi Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta Program Pascasarjana Keuangan Syariah dapat dijadikan masukan dan rujukan dalam pengembangan keilmuan ekonomi Syariah di Indonesia, khususnya dalam bidang wakaf.
3. Bagi lembaga nadzir Dompot Dhuafa dapat dijadikan bahan referensi dan masukan, sehingga dapat memaksimalkan peranan dan tanggung jawab nadzir dalam penghimpunan, pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf. Kemudian, juga memberikan informasi bahwa kompetensi digunakan dalam proses bisnis dalam manajemen SDM, yaitu mulai dari seleksi masuk, penempatan, pengembangan nadzir, dan kompensasi.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan sistematika penulisan, dibagi ke dalam 5 (lima) bab yang setiap bab telah dikonseptkan dengan pencapaian tertentu. Adapun penjelasannya adalah:

- BAB I**    **Pendahuluan**  
Menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II**    **Kajian Pustaka dan Dasar Teori**  
Menjelaskan tentang nadzir wakaf, kompetensi, model kompetensi, pengembangan pegawai (nadzir), dan *competency based human resources management* (CBHRM).
- Bab III**    **Metodologi Penelitian**  
Menjelaskan tentang metode penelitian yang dipakai dan langkah-langkahnya dalam penelitian.
- Bab IV**    **Analisis dan Pembahasan**  
Menjelaskan tentang penyusunan kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nadzir wakaf berbasis CBHRM.
- Bab V**    **Kesimpulan dan Saran**  
Berisi penjelasan analisis hasil, kesimpulan, serta saran-saran dari penelitian yang dikerjakan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Nazhir Wakaf

Nazhir wakaf dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, yaitu pihak yang menerima dan diamanahkan harta wakaf yang berasal dari wakif untuk dimanfaatkan dan dikembangkan sesuai peruntukannya. Undang-Undang tersebut juga mengatur pengelompokan nazhir terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu nazhir individu, nazhir berbentuk organisasi dan nazhir berbentuk badan hukum. Kemudian, persyaratan menjadi nazhir individu adalah WNI, seorang Muslim, balig, amanah, mampu baik secara jasmani maupun rohani serta tidak ada halangan melakukan tindakan hukum. Kemudian, jika bentuk organisasi persyaratannya: (1) orang-orang dalam organisasi tersebut memenuhi syarat-syarat menjadi nazhir individu. (2) melakukan kegiatan sosial, pendidikan, kemasyarakatan dan atau keagamaan Islam. Sedangkan untuk menjadi nazhir berbadan hukum syaratnya: (1) pengurus memenuhi syarat-syarat nazhir individu. (2) Badan Hukum terbentuk berdasarkan dengan aturan hukum yang dijalankan di Indonesia. (3) Badan Hukum tersebut bergerak dalam hal sosial, pendidikan, kemasyarakatan dan atau keagamaan Islam.

Selain itu, Fathurrahman Djamil (2011) menjelaskan bahwa nazhir juga memiliki persyaratan lain diantaranya: *pertama*, nazhir merupakan pemimpin dalam gerakan wakaf, maka nazhir dituntut untuk memiliki jiwa kepemimpinan, berperilaku mulia, amanah, memiliki pengalaman, mamahami ilmu investasi dan pencatatan administrasi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan wakaf itu sendiri. *Kedua*, nazhir dalam melaksanakan tugasnya dalam lingkup peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi baik anggaran dasar maupun anggaran rumah tangga. Nazhir dalam mengerjakan tugas harian dibantu oleh staf atau tim yang bersama-sama memiliki komitmen dan semangat dalam menjaga keutuhan harta benda wakaf serta dalam mengembangkan harta wakaf tersebut, sehingga diharapkan dapat memperoleh surplus wakaf yang akan diberikan kepada penerima manfaat.

Kemudian, nazhir juga menjadi delegasi atau perwakilan baik dengan pihak yang lain maupun terhadap di depan pengadilan yang berkaitan dengan wakaf. *Ketiga*, nazhir harus taat dan patuh terhadap pengawasan dari Kementerian Agama dan BWI, serta harus menyerahkan laporan keuangan dan administrasi misalnya per triwulan, yaitu tentang perkembangan pengelolaan harta wakaf dan pencapaiannya. *Keempat*, harta benda wakaf adalah amanah dari waqif yang haru dijaga, maka nazhir bertanggung jawab terhadap kerusakan, kerugian atau utang yang timbul dari pengelolaan harta wakaf tersebut (Kasdi, 2014, p. 218;219).

Secara individu nazhir harus memiliki *track record* dan kredibilitas akhlak yang terpuji, yaitu dengan adanya sifat kejujuran, kaadilan dan amanah. Jika dilihat dari penguasaan ilmu, maka seorang nazhir harus memiliki dan memahami beberapa ilmu yang berkaitan dengan agama Islam (ilmu syari'ah), ilmu fikih muamalah baik klasik maupun kontemporer, dan khususnya ilmu yang berhubungan dengan wakaf itu sendiri. Selanjutnya, nazhir juga harus memiliki keilmuan di bidang ekonomi, seperti ilmu ekonomi Islam, keuangan, manajemen, dan akuntansi. Oleh karena itu, nazhir diharuskan menguasai dan memahami dengan baik terhadap ilmu-ilmu tersebut (Ridwan, 2012, p. 102;103).

Dalam sebuah organisasi, nazhir diharapkan memiliki kompetensi, yaitu kemampuan yang baik dalam berkomunikasi (*communication skill*). Komunikasi yang baik adalah bagian dari manajemen yang efektif. Seorang pimpinan akan dilihat bagaimana cara berkomunikasi yang efektif kepada seluruh tim. Begitu juga sebaliknya antara tim dengan tim yang lain serta kepada pihak lainnya. Komunikasi yang ada harus dijalankan secara efektif, interaktif, dan memberikan manfaat yang maksimal untuk kinerja organisasi serta memberikan pertanggungjawaban yang baik kepada para pihak yang terlibat dalam pengelolaan wakaf tersebut (Sharip, Awang, & Ismail, 2019, p. 266).

## 2.2. Kompetensi

Edison, Anwar, & Komariyah (dalam Sutrisno, 2019) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan sebuah aktivitas kerja dengan benar dan orang tersebut memiliki kelebihan yang menyangkut *skill*, *knowledge*, dan *attitude*. Dalam pengertian yang lain dijelaskan bahwa kompetensi adalah sebuah dimensi perilaku, keahlian, dan keunggulan yang ada pada seorang pemimpin atau karyawan misalnya terkait *skill*, *knowledge*, dan *attitude* (Anjani, 2019, p. 3).

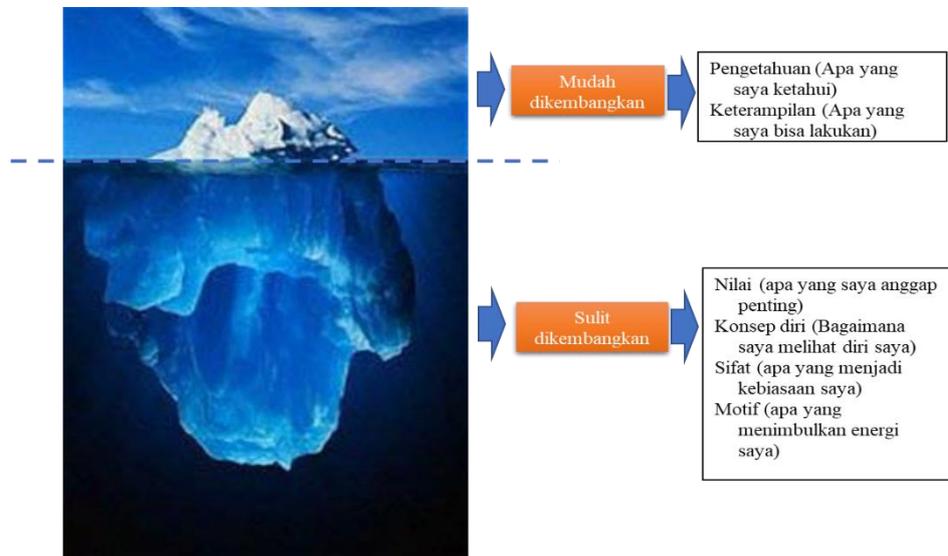
McClelland (dalam Rivai, 2009:299) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakter yang ada pada diri seseorang yang bersifat mendasar dan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, dapat ditarik kesimpulan jika ingin mendapatkan hasil kinerja yang maksimal, maka kompetensi merupakan salah satu faktor untuk mencapai hal tersebut (Hidayat & Mukzam, 2017, p. 130).

Menurut Klemp (dalam Robert Wood dan Tim Payne, 1998) menginformasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang ada pada seseorang yang bekerja dan bersifat mendasar yang berdampak terhadap hasil kinerja yang unggul dan atau efektif. Paul Green (1999) menjelaskan bahwa kompetensi individu adalah gambaran tertulis dalam pekerjaan yang sudah terbiasa yang dapat dinilai dan keahlian seseorang dalam mencapai target (Sudarmanto, 2019, p. 46;47).

Boyatzis mendefinisikan kompetensi merupakan sebuah karakter yang melandasi seseorang yang begitu saja, yaitu berkaitan dengan kinerja yang efektif (Tripathi & Agrawal, 2014). Sedangkan R. Palan (Competency Management, A Practitioner's Guide) menjelaskan kompetensi adalah karakteristik tersembunyi yang mendasari dalam hal motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, dan karakteristik nyata seperti pengetahuan dan keterampilan yang mendorong kinerja kepada standar yang telah ditentukan (PPM, 2012).

Konsep kompetensi yang dikembangkan dalam bentuk *iceberg model* oleh spencer dan spencer dapat dijelaskan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Konsep Dasar Kompetensi *IceBerg Model*



Sumber: PPM Manajemen, 2012

Gambar tersebut menerangkan bahwa untuk kompetensi yang mudah untuk dikembangkan adalah yang sifatnya *hard competency* (pengetahuan dan keterampilan), sedangkan untuk yang sulit dikembangkan adalah sifatnya *soft competency* seperti nilai, konsep diri, sifat, dan motif. Untuk *hard competency* dapat dikembangkan melalui pelatihan, sedangkan untuk yang *soft competency* perlu dilakukan uji kompetensi terlebih dahulu untuk mengetahui kompetensi yang diharapkan lembaga dengan kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini.

Menurut kamus kompetensi spencer dan spencer, *soft competency* terdiri dari 20 (duapuluh) kompetensi, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kamus Kompetensi Spencer & Spencer

No	Jenis Kompetensi	No	Jenis Kompetensi
1	Achievement Orientation (ACH)	11	Directiviness (DIR)
2	Concern for Order (CO)	12	Team Work (TW)
3	Initiative (INT)	13	Team Leadership (TL)
4	Information Seeking (INFO)	14	Analitical Thinking (AT)
5	Interpersonal Understanding (IU)	15	Conceptual Thinking (CT)

6	Customer Service Orientation (CSO)	16	Expertise (EXP)
7	Impact and Influence (IMP)	17	Self- Control (SCT)
8	Organitational Awareness (OA)	18	Self-Confidence (SCF)
9	Relationship Building (RB)	19	Flexibility (FLX)
10	Developing Others (DEV)	20	Organitational Commitment (OC)

Sumber: Kamus Spencer & Spencer

Adapun untuk penjelasan dari masing-masing kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Achievement Orientation (ACH)*

Adalah derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik di atas standar yang ada.

2) *Concern for Order (CO)*

Adalah dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan atau mengurangi ketidakpastian khususnya yang berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ ketelitian data dan informasi.

3) *Initiative (INT)*

Adalah dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/ lingkungan. Kemudian, juga melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah yang ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

4) *Information Seeking (INFO)*

Adalah usaha tambahan yang dilakukan untuk mencari informasi yang lebih sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan dalam pengambilan keputusan.

5) *Interpersonal Understanding (IU)*

Adalah kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan, atau pemikiran dari orang lain.

- 6) *Customer Service Orientation (CSO)*  
Adalah keinginan untuk membantu dan melayani orang lain/ konsumen.
- 7) *Impact and Influence (IMP)*  
Adalah tindakan yang dilakukan untuk menyakinkan orang atau pihak lain sehingga mau mendukung rencana yang ditawarkan.
- 8) *Organizational Awareness (OA)*  
Adalah memahami struktur organisasi informal, mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat, dan mengenali masalah serta peluang yang mempengaruhi organisasi.
- 9) *Relationship Building (RB)*  
Adalah besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.
- 10) *Developing Others (DEV)*  
Adalah keinginan untuk melakukan pengajaran atau dorongan untuk mengembangkan orang lain.
- 11) *Directiveness (DIR)*  
Adalah kemampuan untuk memerintah atau mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kewenangannya.
- 12) *Team Work (TW)*  
Adalah dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain atau menjadi bagian dari kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
- 13) *Team Leadership (TL)*  
Adalah dorongan atau kemampuan untuk bertindak sebagai pemimpin kelompok.
- 14) *Analitical Thinking (AT)*  
Adalah kemampuan yang dimiliki untuk memahami kondisi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

15) *Conceptual Thinking* (CT)

Adalah kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam suatu yang kompleks.

16) *Expertise* (EXP)

Adalah kemampuan menguasai bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan, dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

17) *Self-Control* (SCT)

Adalah kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan negative pada saat menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.

18) *Self-Confidence* (SCF)

Adalah keyakinan pada diri sendiri untuk menyelesaikan tugas, tantangan atau pekerjaan.

19) *Flexibility* (FLX)

Adalah kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada rekan dan kelompok yang berbeda.

20) *Organitational Commitment* (OC)

Adalah dorongan atau kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi.

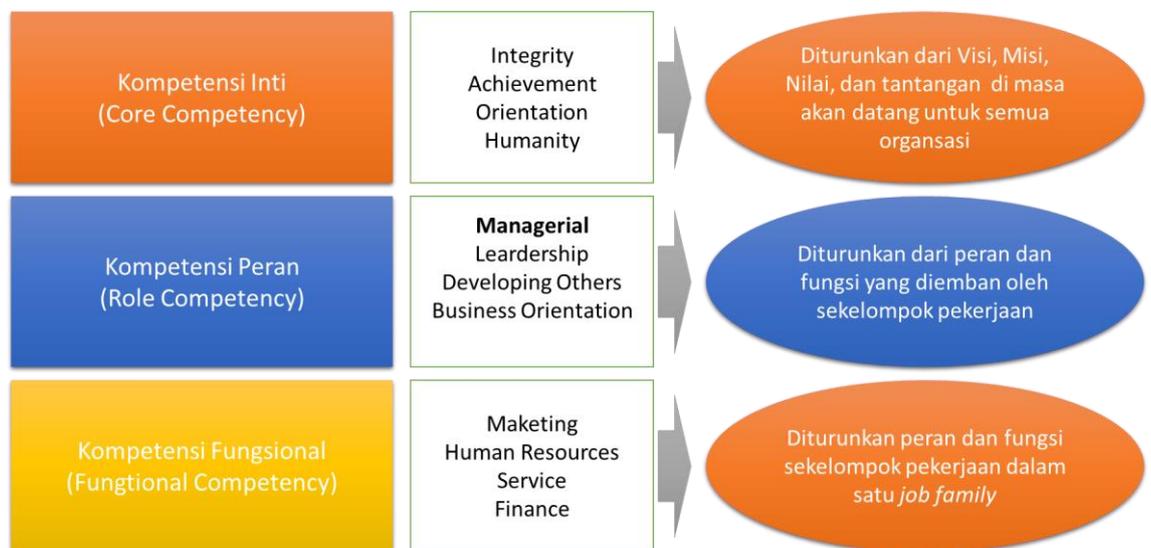
### 2.3. Model Kompetensi

Fogg (dalam Ennis, 2008) menjelaskan model kompetensi adalah alat deskriptif yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan, organisasi, dan industri. Whiddett dan Hollyford (2000:53-178) menyatakan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi menggunakan model kompetensi sebagai dasar untuk mengembangkan strategi dan praktik sumber daya manusia di dalamnya

termasuk seleksi, pengembangan karier dan kompetensi, serta manajemen kinerja dan *reward* (Guritno, 2019).

Model kompetensi juga dapat diartikan sebagai rangkaian atau sekumpulan kompetensi yang ditetapkan secara spesifik oleh organisasi agar seseorang dapat menunjukkan kinerja yang superior (PPM, 2012). Adapun contoh model kompetensi yang disusun oleh PPM Manajemen, yaitu:

Gambar 2.2 Model Kompetensi



Sumber: PPM Manajemen, 2012

#### 2.4. Pengembangan Pegawai (Nazhir)

Noe (2006) menyatakan bahwa pengembangan pegawai dapat dilihat dari 4 pendekatan, yaitu (1) Pendidikan formal, (2) penilaian, (3) pengalaman kerja, dan (4) hubungan interpersonal. Menurut Nawawi (2005) pengembangan pegawai terjadi dalam 2 (dua) hal, yaitu (1) harus datang dari karyawan yang dengan sendirinya aktif dalam perencanaan dan aktif dalam aktivitas yang menuju kepada kemajuan dan pengembangan diri untuk mencapai target karier yang diharapkan. (2) adanya kesempatan dan ruang yang diberikan oleh organisasi atau lembaga dalam pengembangan diri kepada pegawai yang memiliki potensi (Regen, Johannes, & Edwardc, 2020, p. 61).

Notoatmodjo (dalam Siagian, 2007) menjelaskan bahwa pengembangan SDM adalah proses yang dijalankan untuk menuju hasil

maksimal yang terdiri dari perencanaan terhadap pelatihan, pendidikan, serta pengelolaan SDM. Pengembangan di sini menekankan kepada peningkatan terhadap kemampuan dalam bekerja pada setiap individu dan memiliki orientasi sebuah investasi di masa depan (Fathurrochman, 2017, p. 122).

Menurut Melayu Hasibuan (2000) pengembangan SDM merupakan sebuah usaha yang dibutuhkan dalam pekerjaan atau jabatan dengan meningkatkan beberapa hal diantaranya dalam kemampuan baik teoretis ataupun teknis, kemampuan secara konseptual, dan perilaku karyawan (Findarti, 2016, p. 939). Menurut Bernardin (2003) pengembangan ini ditujukan untuk pegawai agar dapat berkembang dengan memberikan kesempatan pembelajaran yang sengaja dibentuk oleh manajemen. Dalam pengembangan karyawan, manajemen tidak hanya fokus terhadap kinerja saat ini, akan tetapi fokusnya adalah terhadap pencapaian kinerja individu di masa depan atau jangka panjang (Sudarmanto, 2019, p. 229).

## 2.5. *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*

CBHRM merupakan sebuah bentuk pendekatan yang memilih kompetensi sebagai titik pusat yang digunakan untuk membangun system manajemen SDM yang andal (Efendi, 2015, p. 4). Manajemen SDM berbasis kerja tidak dapat mengikuti laju perubahan. Selain itu, jika fokus pada kerja tidak dapat mengarahkan pada kinerja dan hasil yang diinginkan, juga tidak dapat memanfaatkan produktivitas tinggi pada pegawai.

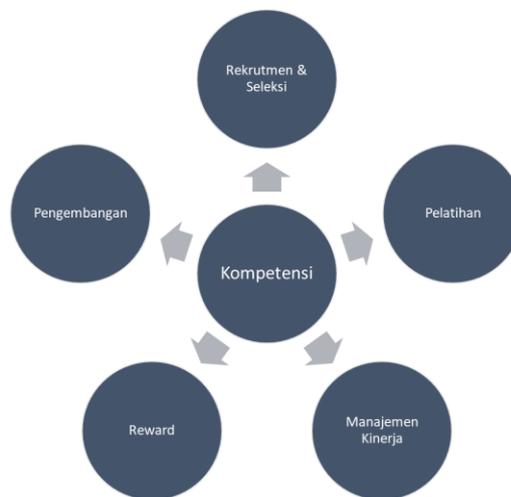
Sebaliknya, manajemen SDM berbasis kompetensi maka akan konsentrasi pada orang dan output atau hasilnya. Manajemen SDM berbasis kompetensi terdiri dari berbagai aspek seperti seleksi, penempatan, orientasi, pelatihan, manajemen kinerja, dan imbalan. Pendekatan ini menjadikan kompetensi sebagai dasar dalam mengelola asset yang paling berharga dari sebuah organisasi, yaitu pegawai (Dubois & Kemp, 2004, p. 34).

Audenart (2014) dan Azmi (2010) menjelaskan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan model kompetensi yang diaplikasikan ke dalam seluruh aktivitas manajemen SDM, yaitu dimulai dari proses rekrutmen,

seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, remunerasi, dan aktivitas yang berhubungan dengan kepegawaian yang lain (Rosiadi, Setiawan, & Moko, 2018, p. 159).

David dkk (2004) menjelaskan pemahaman tentang manajemen SDM berbasis kompetensi (CBHRM) dalam beberapa aspek penting, yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.3 Manajemen SDM Berbasis Kompetensi



Sumber: (Dubois & Kemp, 2004)

#### A. Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi

Model rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, yaitu (1) mengidentifikasi kebutuhan SDM dan perekrutan pekerjaan; (2) melengkapi dokumentasi pekerjaan dan posisi; (3) mengidentifikasi sumber perekrutan; (4) membuat materi rekrutmen dan menerapkan proses rekrutmen; (5) menentukan kriteria seleksi; (6) menyaring pelamar; (7) melatih pewawancara dan melakukan acara perilaku wawancara dengan kandidat terkemuka; (8) menyelesaikan penilaian kompetensi, menyiapkan daftar rekomendasi seleksi, dan memilih kandidat; (9) memverifikasi kualifikasi kandidat yang dipilih; (10) melakukan negosiasi paket remunerasi dengan kandidat yang berhasil; dan (11) validasi seleksi.

#### B. Pelatihan berbasis kompetensi

Ada 3 model pelatihan berbasis kompetensi, yaitu:

- Model *Instructional System Design* (ISD) berbasis kompetensi di mana pelatih menganalisis masalah kinerja.
- Model pelatihan mandiri berbasis kompetensi, yaitu menekankan tanggung jawab individu untuk meningkatkan pembelajarannya secara mandiri.
- Model pengembangan tim kerja berbasis kompetensi yang menekankan kemampuan kelompok untuk melaksanakan pekerjaan secara kolektif dan kompetensi individu dalam konteks tim.

C. Manajemen kinerja berbasis kompetensi

Model manajemen kinerja berbasis kompetensi, yaitu (1) menentukan pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukannya; (2) mengidentifikasi karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut; (3) menilai kompetensi karyawan; (4) mengidentifikasi dan mendokumentasikan kesenjangan kompetensi; (5) memprioritaskan kebutuhan pengembangan pegawai; (6) menetapkan tujuan, rencana, dan standar kerja dengan pegawai; (7) melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi; (8) memantau kinerja; dan (9) melakukan tinjauan kinerja.

D. *Reward* kepada pegawai berbasis kompetensi

Proses pemberian penghargaan kepada pegawai berbasis kompetensi adalah (1) mendiskusikan proses desain dan implementasi dengan manajemen senior dan mendapatkan dukungan awal; (2) mengomunikasikan informasi tentang proses kepada semua anggota organisasi; (3) menjelaskan kelompok tugas penghargaan karyawan; (4) anggota kelompok tugas menyiapkan filosofi, tujuan, pedoman operasional dan rencana proyek; (5) memberikan pengarahan singkat kepada manajemen senior dan mendapatkan dukungan untuk melanjutkan; (6) menunjuk manajer proses dan panel karyawan; dan (7) menerapkan proses penghargaan karyawan berbasis kompetensi.

E. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi

Model dan proses pengembangan pegawai berbasis kompetensi, yaitu (1) mengidentifikasi sponsor dan mengembangkan filosofi dan kerangka kerja

untuk proses pengembangan pegawai; (2) sumber daya yang aman untuk penilaian baik di awal maupun di akhir; (3) mengidentifikasi kebutuhan kompetensi organisasi saat ini; (4) menyelesaikan penilaian kompetensi awal dan mengembangkan perkiraan kebutuhan kompetensi untuk pegawai yang ditargetkan; (5) mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, kebutuhan karier, dan kecenderungan; (6) membuat draf tujuan untuk proses pengembangan pegawai dan mengidentifikasi kemungkinan penyampaian beberapa metode untuk layanan-layanan pengembangan; (7) mengembangkan rencana untuk proses permulaan; (8) *briefing* kepada manajer senior dan mengatur sebuah penasihat panel; (9) *briefing* kepada anggota penasihat panel; (10) menerapkan dan mengevaluasi proses awal; (11) *briefing* manajer senior tentang hasil dan pembelajaran yang sudah dilakukan; dan (12) melembagakan dan mengevaluasi proses pengembangan pegawai.

## 2.6. Manajemen SDM Berbasis Talenta

Menurut Pella, Darmin A & Inayati (2011) menjelaskan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk mempersiapkan pemimpin di masa yang akan datang dan mempersiapkan posisi atau jabatan yang sesuai dengan kompetensi inti perusahaan (Angliawati & Maulyan, 2020, p. 30).

Menurut Ekhsan dan Taopik (2020) serta Sule dan Wahyuningtyas (2016) menjelaskan bahwa manajemen talenta terdiri dari beberapa tahapan yaitu merekrut talenta, mengembangkan talenta, dan mempertahankan talenta. Hal ini merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan dalam perusahaan (Kurniawan & Srimulyani, 2021, p. 169).

Adapun tujuan dari manajemen talenta menurut Davis (2009) adalah mempekerjakan karyawan yang konsisten dalam bekerja, sehingga dapat menunjukkan kinerja yang unggul. Adapun manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan dalam manajemen talenta adalah pertama, perusahaan mendapatkan pegawai yang memiliki kinerja yang unggul; kedua, karyawan yang memiliki

talenta dapat dikembangkan untuk menerima tanggungjawab selanjutnya yang lebih besar; ketiga, penunjukkan talenta tersebut dapat diambil dari internal perusahaan (Krissetyanti, 2013, p. 5).

## 2.7. Manajemen SDM Berbasis Kinerja

Armstrong dan Baron (1998) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah cara yang digunakan untuk meraih kesuksesan yang berkelanjutan bagi sebuah organisasi dengan cara meningkatkan kinerja karyawan dan mengembangkan kemampuan tim serta peran individu dengan melakukan pendekatan strategis dan terintegrasi (Suryadana, 2015, p. 161).

Manajemen kinerja juga dapat dijelaskan sebagai gaya manajemen dalam mengelola karyawan yang berorientasi pada kinerja dengan melakukan komunikasi yang berkelanjutan dan pendekatan yang strategis untuk mencapai visi organisasi yang telah disusun bersama (Nursam, 2017, p. 170).

Kemudian, manajemen kinerja memiliki tujuan yaitu untuk mempengaruhi karyawan dan kinerja lembaga dengan menekankan kebutuhan penyesuaian praktik manajemen sumber daya manusia (Suryadana, 2015, p. 169). Michael Armstrong (2006) menjelaskan bahwa kinerja manajemen bukan sebuah system akan tetapi sebuah proses yang fleksibel dengan tidak ada pendekatan yang kaku dan dapat bekerja dengan tim sesuai dengan kondisi mereka beroperasi (Suryadana, 2015, p. 171).

## 2.8. Manajemen SDM Berbasis Proses

Menurut Michael Hammer (1996) menjelaskan bahwa proses adalah kumpulan dari *task* yang bekerja secara bersama-sama dengan tujuan menghasilkan nilai untuk konsumen. Jika sebuah organisasi ingin menjadi organisasi berbasis proses, maka hal penting yang harus dilakukan adalah merubah pola pikir karyawan dalam memandang proses menjadi hal primer dan *task* menjadi hal sekunder (Purnawanto, 2010, pp. 46-47).

Perbaikan proses adalah hal dilakukan untuk memecahkan permasalahan dalam sebuah proses dengan tidak melakukan perubahan terhadap

proses tersebut. Berdasarkan sifat, proses dapat dibedakan menjadi proses inti dan proses pendukung. Proses inti terdiri dari beberapa *task* yang bersama-sama bekerja dalam menghasilkan nilai bagi konsumen. Sedangkan proses pendukung, sebagai penyedia input yang dipakai oleh proses inti dalam memproduksi nilai bagi konsumen (Purnawanto, 2010, pp. 55-56).

## 2.9. Perbandingan Antara CBHRM, SDM Berbasis Talenta, Kinerja, dan Proses

Perbandingan manajemen SDM berbasis kompetensi (CBHRM), talenta, kinerja, dan proses adalah sebagai berikut:

### a. Tujuan

- CBHRM, bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan atau target yang ditetapkan.
- Berbasis talenta, bertujuan untuk mempersiapkan pemimpin di masa yang akan datang atau mempersiapkan jabatan yang sesuai dengan kompetensi inti organisasi.
- Berbasis kinerja, bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengembangkan kemampuan tim.
- Berbasis proses, bertujuan untuk menghasilkan sebuah nilai bagi konsumen dengan menekankan kepada proses dan *task*.

### b. Fokus pembahasan

- CBHRM, memiliki pembahasan lebih detail yang dimulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, penilaian, dan pemberian *reward* yang menempatkan kompetensi sebagai dasarnya.
- Berbasis talenta, pada hakikatnya juga berbicara tentang kompetensi dan ini merupakan ujung dari manajemen SDM berbasis kompetensi.
- Berbasis kinerja, memiliki pembahasan seputar penilaian kinerja yang dimulai dengan perencanaan, bertindak, dan terakhir evaluasi.
- Berbasis proses, membahas yang berkaitan dengan *task*, bekerja bersama, dan nilai yang diberikan untuk konsumen.

c. Manfaat bagi organisasi

- CBHRM, bermanfaat membantu organisasi dalam mencari pegawai yang memiliki kompetensi unggul yang dibutuhkan oleh organisasi.
- Berbasis talenta, bermanfaat membantu organisasi dalam mempersiapkan pegawai yang memiliki talenta terbaik.
- Berbasis kinerja, bermanfaat mengatur organisasi dengan fleksibel yang disesuaikan dengan operasional organisasi.
- Berbasis proses, bermanfaat mengarahkan kinerja karyawan sesuai dengan proses yang ada dengan memaksimalkan nilai untuk konsumen.

2.10. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang peneliti ambil sebagai perbandingan adalah sebagai berikut:

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metodologi
1	A Zamakhsyari Baharuddin Rifqi Qowiyul Iman	Nadzir Wakaf Professional, Standarisasi, dan Problematikanya	Professional dan Standarisasi nadzir wakaf	Deskriptif kualitatif Metode pengumpulan data kajian literature
2	Riyanto	Optimalisasi Pengelolaan Wakaf	Manajemen Wakaf, Kompetensi	Deskriptif kualitatif Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan observasi
3	Nur Efendi	Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	CBHRM	Deskriptif kualitatif Pengumpulan data dengan

		di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung		wawancara, obeservasi dan dokumentasi
4	Sharfizie Mohd Sharip, Marinah Awang, Ramlee Ismail	Management Effectiveness in Waqf Institutions in Malaysia: A Literature Review	Accountability, transparency, Financial, Input, output and outcome	Descriptive qualitative with Literature review
5	Stanislava Liskova, Pavel Tomsik	Competency based approach to Human Resources Management	Competencies, competency models	The review of the competency approach to human resources management will be based on the diagnostics and the subsequent comparison of 48 professional and scientific literary sources from the years 1954–2012
6	Purnaning Dhyah Guritno, Haryono Suyono, Merinda H. C. Pandowo	Competency Model of Social Entrepreneurs: Learning from Successful Indonesian Social Entrepreneurs	Competency Social entrepreneur	Adopt qualitative approach Interview, Observation

Sumber: Data diolah, 2020

Dapat disimpulkan bahwa dari penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagian besar peneliti terdahulu hanya membahas kompetensi nazhir tanpa adanya rancangan model kompetensi. Misalnya entrepreneurship, profesionalitas, akuntabilitas, dan efektivitas yang dari hasil penelitian sangat dibutuhkan oleh setiap nazhir untuk dapat mengelola wakaf secara maksimal. Yang membedakan adalah penelitian ini *pertama*, menitikberatkan kepada pengembangan nazhir wakaf dengan berbasis kompetensi. *Kedua*, memaksimalkan peranan manajemen (*human resources department*) dalam menyusun kompetensi, model kompetensi, dan arah pengembangan nazhir wakaf.
- 2) Penelitian yang lain sudah dijelaskan tentang pentingnya kompetensi dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kemudian, analisis kompetensi dan model kompetensi pada suatu organisasi nonlembaga wakaf yang terpisah dengan arah pengembangan pegawai. Yang membedakan adalah penelitian ini mencoba menganalisis dan menyusun kompetensi, model kompetensi, dan arah pengembangan pegawai dari lembaga nazhir wakaf dengan menggunakan pendekatan *Competency Based Human Resources (CBHRM)*.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Desain Penelitian

Menurut Arikunto (2010) desain penelitian seperti peta jalan yang membantu peneliti dalam menentukan arah selama berjalannya proses penelitian secara baik dan tepat yang disesuaikan dengan target tujuan yang ada (Siyoto & Sodik, 2015, p. 98).

Pada penelitian ini desain yang dipakai adalah dengan studi kasus yang memiliki tujuan untuk mengembangkan isu yang lebih detail dan berhubungan dengan konteks yang dilakukan secara mendalam khususnya yang berkaitan dengan kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazhir wakaf berbasis CBHRM. Untuk data dikumpulkan dengan cara wawancara mendalam dan pengamatan. Fokus yang menjadi pembahasan adalah berkaitan dengan kompetensi nazhir wakaf.

### 3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

#### 3.2.1. Waktu Penelitian

Penelitian dari Juni s.d. November 2021, dimulai dari awal sampai akhir penyusunan.

#### 3.2.2. Tempat Penelitian

Penelitian ini memilih lembaga nazhir wakaf “Dompot Dhuafa” sebagai tempat penelitian dikarenakan lokasi yang mudah dijangkau. Alasan yang lain sebagaimana sudah dijelaskan pada Bab I, yaitu penghimpunan wakaf yang masih belum maksimal.

### 3.3. Jenis dan Teknik Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Steven Dukeshire dan Jennifer Thurlow (2002) menjelaskan penelitian kualitatif berkaitan dengan data-data selain angka, yang dikumpulkan dan dianalisis secara naratif. Auerbach dan Silverstein (2003) juga menjelaskan penelitian kualitatif

merupakan penelitian dengan cara menganalisis dan menginterpretasikan tulisan serta hasil wawancara yang bertujuan untuk mendapatkan arti dari sebuah kejadian (Sugiyono, 2019, p. 3). Penelitian ini juga bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul yang berkaitan dengan wakaf dan kompetensi digambarkan secara jelas sehingga orang lain dapat atau dengan mudah memahaminya.

#### 3.4. Data dan Sumber Data

Data adalah hal-hal yang masih memerlukan pengolahan lebih lanjut dikarenakan hal-hal tersebut belum memiliki arti bagi orang yang menerimanya. Data sendiri dapat digunakan untuk melihat lingkungan, objek, peristiwa, dan konsep yang dapat berupa kondisi, gambar, suara, huruf, angka, matematika, bahasa ataupun simbol-simbol yang lain (Siyoto & Sodik, 2015, p. 63).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah wakaf di Indonesia dan kompetensi yang ada di organisasi lembaga nazhir wakaf, mulai dari level pelaksana sampai dengan *top management*. Informan yang dijadikan sebagai sumber data diantaranya, General Manajer Fundraising Wakaf oleh Bapak Bobby P. Manulang, Human Capital yang diwakili oleh Bapak Abdul Somad, Senior Officer Partnership Wakaf oleh Ibu Sulistiqomah, Senior Officer Pemberdayaan dan Pengembangan oleh Ibu Rina Fatimah, Staf Human Capital oleh Bapak Widodo, Legal oleh Bapak Hendriansyah, Officer Corporate Wakaf (Fundraising) oleh Bapak Zaini, dan Senior Officer Kelembagaan dan Inovasi oleh Bapak Irvan Ramdhani serta dari pihak Badan Wakaf Indonesia yang diwakili oleh anggota komisioner BWI Bapak S Nur Buchori. Selain itu, juga data yang diambil adalah tentang informasi yang berkaitan dengan model kompetensi, pengembangan nazhir wakaf, dan gambaran kinerja dari lembaga nazhir tersebut.

Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara langsung kepada HRD lembaga nazhir wakaf dan dengan beberapa nazhir wakaf. Selain itu, juga dilakukan observasi langsung, yaitu dengan mengamati langsung objek penelitian serta dengan dokumentasi. Adapun untuk data sekunder diambil dari

system informasi wakaf Kementrian Agama, Badan Wakaf Indonesia, Jurnal, media berita *online*, buku, dan lain sebagainya.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai langsung pihak Human Capital dan manajemen lembaga nazhir wakaf dengan pertanyaan terbuka. Selain dengan wawancara, data dikumpulkan dengan melakukan observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan kompetensi dan pengembangan nadzir wakaf. Tahapan dalam pengumpulan data yang dilakukan di antaranya dengan melakukan pencatatan baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, membuat transkrip hasil wawancara dengan para informan, menganalisis data yang telah dikumpulkan dan mengintegrasikan seluruh data yang dikumpulkan, dan menarik kesimpulan dari data tersebut.

### 3.6. Analisis Data

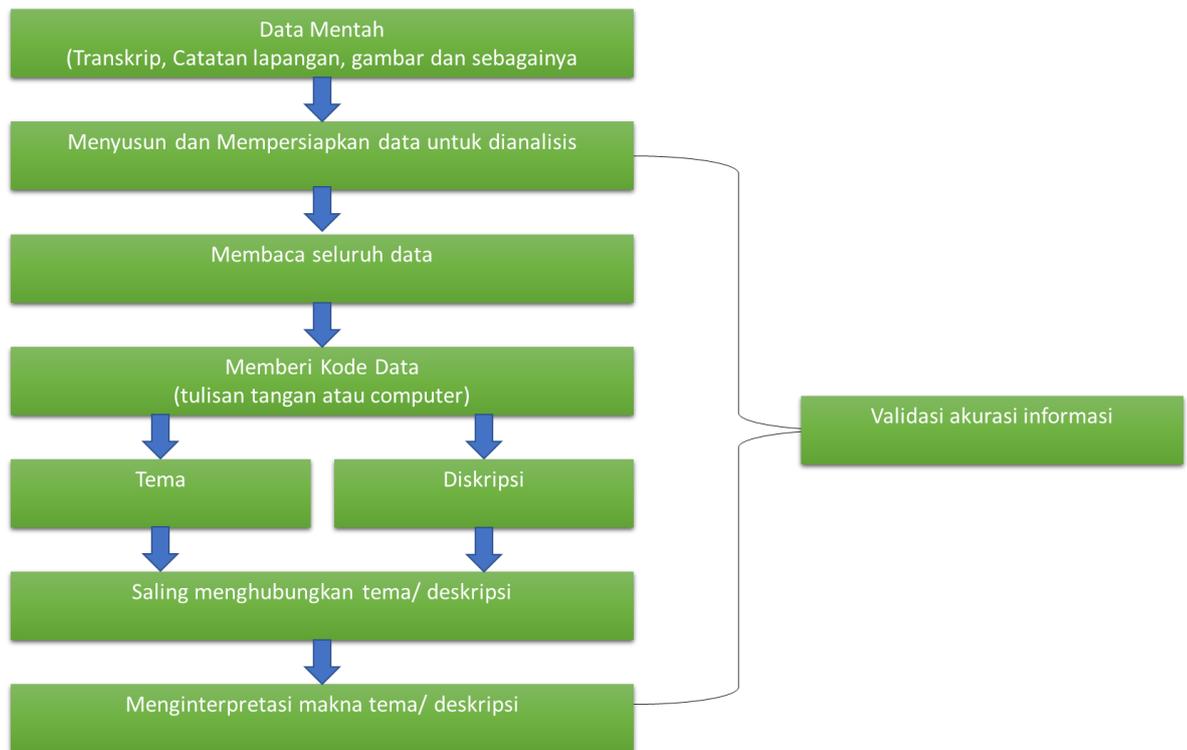
Analisis data kualitatif menurut Bodgan merupakan proses menemukan dan menyusun secara tertib data yang dihasilkan dari wawancara, pengamatan lapangan, dan lainnya sehingga orang lain dapat memahami informasi yang ditemukan dari penelitian tersebut. Nasution (dalam Sugiyono, 2019) menyatakan bahwa analisis terjadi pada seluruh aktivitas penelitian yang dimulai dari merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum turun ke lapangan, dan akan terjadi terus sampai akhir, yaitu sampai adanya hasil penelitian (Sugiyono, 2019, p. 131;131).

Analisis data diadopsi dari Model Creswell dengan menggunakan beberapa langkah, yaitu pertama, mengolah dan mempersiapkan data sebagai bahan analisis. Misalnya transkripsi wawancara, *scanning* materi, menulis data lapangan, memilih dan menyusun data yang ada berdasarkan jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi yang diperoleh.

Kedua, membaca keseluruhan data dengan membangun pemahaman umum atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan artinya secara keseluruhan. Ketiga, koding data, yaitu menurut Rossman & Rallis (2012)

adalah proses mengorganisasikan data dengan mengumpulkan potongan (bagian teks atau gambar) dan menuliskan kategori dalam batas-batas (Creswell, 2016).

Gambar 3.1 Analisis Data Menurut Creswell



Sumber: John W. Creswell (2014)

Dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Tahap awal yang dilakukan adalah mengolah data dan mempersiapkan data tersebut untuk selanjutnya dilakukan analisis. Data yang dipersiapkan berupa hasil wawancara, catatan lapangan, gambar dan sebagainya.
- 2) Tahap berikutnya adalah membaca data yang ada dengan membuat gagasan-gagasan umum.
- 3) Tahap selanjutnya adalah melakukan coding data yaitu dengan pengambilan data yang telah dikumpulkan sebelumnya ke dalam sebuah kategori yang dilabeli dengan kategori khusus.
- 4) Langkah berikutnya menerapkan coding dengan membuat tema dan mendeskripsikan tema tersebut.

- 5) Langkah berikutnya dengan menyajikan tema dan deskripsi dalam bentuk narasi kualitatif. Hal ini bisa dilakukan dengan pembahasan tentang kronologi peristiwa, tema tertentu, kutipan, atau tentang keterkaitan antartema.
- 6) Tahap terakhir dalam analisis kualitatif adalah membuat interpretasi atau memberi makna dalam data. Kemudian dilanjutkan dengan memvalidasi akurasi informasi yang ada.

### 3.7. Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data, penelitian ini melakukan beberapa beberapa uji, yaitu meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas) (Sugiyono, 2019, p. 185).

#### 1) Uji *Credibility*

Peneliti melakukan beberapa kegiatan diantaranya melakukan perpanjangan pengamatan pada objek penelitian (lembaga nazhir wakaf) sehingga diperoleh data yang lengkap, mendalam dan valid. Perpanjangan ini akan lebih fokus pada data yang sudah diperoleh pada awal penelitian. Maka peneliti akan meminta surat perpanjangan penelitian agar dapat membuktikannya. Selain itu, melakukan pengamatan dengan lebih cermat saat observasi, peneliti dapat memberikan data yang lebih akurat. Peneliti juga membaca beberapa buku, jurnal, dan data-data yang berhubungan dengan wakaf dan kompetensi.

Wawancara yang dilakukan juga dibuktikan dengan rekaman, foto, dan lain sebagainya. Kemudian, yang penting juga adalah melakukan cek antar sumber data, Teknik data, dan waktu.

#### 2) Uji *Transferability*

Penelitian ini disampaikan dengan menjelaskan uraian yang detail, jelas, tersistem, dan dapat dipertanggungjawabkan tentang kompetensi nazhir yang ada di lembaga wakaf dan kompetensi yang sesuai untuk lembaga tersebut, sehingga para pembaca dapat memahami dengan baik.

3) Uji *Depenability*

Pada tahap ini peneliti akan meminta pihak eksternal (pembimbing) untuk melakukan audit dari keseluruhan aktivitas penelitian.

4) Uji *Confirmability*

Pengujian ini melihat terkait objektivitas penelitian. Pada penelitian ini peneliti merupakan pihak luar yang tidak memiliki kepentingan sama sekali terhadap objek penelitian. Uji *confirmability* dilakukan bersamaan dengan uji *dependability* oleh pihak eksternal.

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Profil Wakaf Dompot Dhuafa

#### 4.1.1. Sejarah Lahirnya Wakaf Dompot Dhuafa

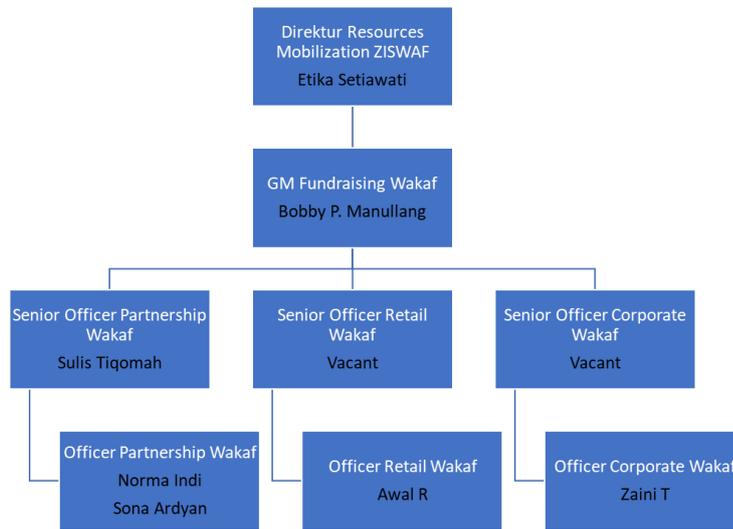
Dompot Dhuafa didirikan pada tanggal 2 Juli 1993 yang diawali dengan terbitnya sebuah rubrik di halaman depan Koran harian Republika dengan tajuk “Dompot Dhuafa”. Lahirnya Dompot Dhuafa tidak terlepas dari peristiwa pada bulan Mei 1993 di Yogyakarta, yaitu saat ada perbincangan antara Bapak Parni Hadi selaku pimpinan Republika dengan para da’i yang kondisi mereka sangat membutuhkan bantuan untuk kegiatan dakwah dan sosial di daerah mereka. Pada hari pertama, donasi yang terkumpul sebesar Rp.425.000,- dan pada akhir tahun terkumpul donasi sebesar Rp.300.000.000,-.

Untuk wakaf sendiri di Dompot Dhuafa dimulai dengan lahirnya Tabung Wakaf Indonesia pada tanggal 14 Juli 2005. Pada tanggal 16 Juni 2011, Dompot Dhuafa mendapatkan pengakuan sebagai nazhir wakaf oleh BWI dengan nomor pendaftaran 36.74.3.1.000.1. Kemudian, pada tanggal 11 Februari 2020 Dompot Dhuafa mendapatkan pengakuan sebagai nazhir wakaf uang oleh BWI dengan nomor pendaftaran 3.3.00100.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi Wakaf Dompot Dhuafa

Saat ini struktur wakaf Dompot Dhuafa masuk ke dalam struktur organisasi Dompot Dhuafa secara keseluruhan yang di dalamnya ada beberapa direktorat. Wakaf sendiri terbagi ke dalam 2 (dua) direktorat yang berbeda yaitu Direktorat Resources Mobilization ZISWAF dan Direktorat Program Pemberdayaan dan Pengembangan. Adapun untuk struktur organisasinya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Fundraising Wakaf



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Pemberdayaan dan Pengembangan Wakaf



Sumber: Corporate Secretary Dompot Dhuafa, Agustus 2021

#### 4.2. Uji Keabsahan Data

##### 1) Uji *Credibility*

Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara kepada nazhir wakaf dan pihak BWI. Pihak nazhir wakaf Dompot Dhuafa diantaranya General Manajer Fundraising Wakaf oleh Bapak Bobby P. Manulang, Human Capital yang diwakili oleh Bapak Abdul Somad, Senior Officer Partnership Wakaf oleh Ibu Sulistiqomah, Senior Officer Pemberdayaan dan Pengembangan oleh Ibu Rina Fatimah, Staf Human Capital oleh Bapak Widodo, Legal oleh Bapak Hendriansyah, Officer Corporate Wakaf (*Fundraising*) oleh Bapak Zaini, dan Senior Officer Kelembagaan dan Inovasi oleh Bapak Irvan Ramdhani serta dari pihak Badan Wakaf Indonesia yang diwakili oleh anggota komisioner BWI Bapak S Nur Buchori. Penelitian tersebut dilaksanakan kurang lebih selama 4 bulan yang dimulai dari Juni s.d Oktober 2021. Adapun untuk hasil wawancara dan dokumentasi terdapat dalam lampiran. Selain itu, peneliti juga membaca beberapa buku, jurnal dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema.

##### 2) Uji *Transferability*

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menjelaskan dengan uraian yang jelas, detail, dan tersistem baik yang berkaitan dengan tanggung jawab atau tugas nazhir, kompetensi nazhir, model kompetensi, dan pengembangan nazhir yang ada di Dompot Dhuafa serta kompetensi, model, dan pengembangan nazhir berbasis CBHRM.

##### 3) Uji *Depenability*

Tahap ini peneliti melakukan proses bimbingan kepada pembimbing dan meminta pembimbing untuk melakukan audit dari setiap langkah dan hasil penelitian.

##### 4) Uji *Confirmability*

Dalam penelitian ini, peneliti merupakan pihak luar dari Dompot Dhuafa dan tidak memiliki kepentingan apa pun terhadap objek penelitian.

### 4.3. Wakaf Dompot Dhuafa

#### 4.3.1. Penghimpunan Wakaf

Nazhir wakaf dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, yaitu pihak yang menerima dan diamanahkan harta wakaf yang berasal dari wakif untuk dimanfaatkan dan dikembangkan sesuai peruntukannya. Salah satu tugas atau peran nazhir adalah menerima atau mengumpulkan wakaf dari masyarakat (*fundraising*). Oleh karena itu, diskusi awal yang telah penulis lakukan bersama General Manajer Fundraising Wakaf Dompot Dhuafa Bapak Bobby P. Manullang pada tanggal 15 Juni 2021 dijelaskan bahwa Dompot Dhuafa dalam melakukan penghimpunan dana wakaf memiliki beberapa focus diantaranya, yaitu memperluas segmentasi wakif dengan membuat program gerakan 1 juta wakif. Sampai saat ini transaksi wakaf tercatat kurang lebih sebesar 51.000 transaksi. Sesuai dengan laporan penghimpunan yang ada pada tahun 2019 Dompot Dhuafa mencatatkan penghimpunan wakaf sebesar Rp.23,7 miliar.

Bapak Zaini Tafrikhan sebagai tim fundraising Dompot Dhuafa juga menjelaskan bahwa pencapaian wakaf per Juli 2021 yaitu, sebesar Rp.18 miliar lebih besar jika dibandingkan dengan Juli 2020, yaitu Rp.10,4 miliar. Penghimpunan ini terdiri dari wakaf uang sebesar 90% dan wakaf asset sebesar 10%.

Tantangan yang dialami dalam penghimpunan wakaf di Dompot Dhuafa sendiri, yaitu masih sedikitnya masyarakat yang memahami wakaf produktif. Pemahaman masyarakat tentang wakaf masih bersifat sosial, yaitu masjid, makam, dan madrasah. Sehingga hal ini menjadi focus berikutnya dari lembaga, yaitu memaksimalkan edukasi dan literasi tentang wakaf yang sampai saat ini masih belum maksimal.

Permasalahan berikutnya, yaitu kesenjangan penghimpunan antara *fix asset* dengan wakaf tunai. Mayotitas penghimpunan dalam bentuk *fix asset* yang tidak semua dapat diproduksi. Hal ini menjadi focus selanjutnya dari Dompot Dhuafa, yaitu optimalisasi *fix asset* agar dapat diproduksi baik dilakukan dengan mandiri maupun kerja sama dengan pihak lain.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa baik dari segi penghimpunan, pengelolaan, dan literasi masyarakat dibutuhkan SDM yang berkompeten. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul Huda, dkk (2016) bahwa yang menjadi prioritas dalam wakaf adalah manajemen wakaf yang kompetensinya masih kurang sehingga memengaruhi kinerja nadzir itu sendiri (Hiyanti, Afiyana, & Fazriah, 2020, pp. 81-82).

Kemudian, berkaitan dengan kompetensi yang dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan bagian *fundraising* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Analisis Kompetensi Bagian *Fundraising*

<b>Jabatan</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Analisis Kompetensi</b>
Senior Officer Partnership Wakaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cuman edukasi wakaf, literasi wakaf di masyarakat ini harus terus dikembangkan oleh setiap nazhir termasuk dompet dhuafa, dalam hal pengembangan literasi edukasi wakaf, gitu.</i></li> <li>- <i>Jadi kendalanya memang dari sisi, nggak mudah juga sih nyari personil wakaf yang mau loyal dan totalitas untuk bisa mendalami dan menjadi bagian dari wakaf ini, termasuk di dompet dhuafa, karena kami masih termasuk minim ya</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative</li> <li>- Relationship building</li> <li>- Integrity</li> <li>- Expertise</li> </ul>

	<p><i>timnya dibanding tim zakat maupun tim sedekah yang lebih banyak, gitu mas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kompetensi yang dibutuhkan di fundraising untuk pengembangan nazhir pasti apa ya, amil-amilnya ini harus secara knowledge harus menguasai fiqih wakaf, kemudian menguasai program-program dari hulu ke hilir,</i></li> </ul>	
Officer Corporate Wakaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Jadi pengetahuan kita tentang dunia pasar itu juga harus tahu.</i></li> <li>- <i>Kemudian pasti kalau di lembaga atau di perusahaan, kita juga harus tahu dan mampu untuk bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja,</i></li> <li>- <i>Nah mungkin lebih kepada bagaimana peningkatan yang dilakukan oleh tim – tim fundraising ini menurut saya adalah teknik</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise</li> <li>- Flexibility</li> <li>- Relationship building</li> <li>- Impact and influence</li> </ul>

	<i>lobbying dan negosiasi dengan pihak mitra, ataupun dengan donatur.</i>	
--	---	--

Dari table tersebut dapat dijelaskan bahwa kompetensi yang dibutuhkan dalam bagian penghimpunan dana (*fundraising*) wakaf khususnya di lembaga nazhir wakaf Dompot Dhuafa diantaranya adalah *initiative, relationship building, integrity, expertise, flexibility, dan impact & influence.*

#### 4.3.2. Program Pengembangan Wakaf

Tugas atau peran nazhir wakaf berikutnya berkaitan dengan pengembangan harta wakaf. Saat ini wakaf Dompot Dhuafa memiliki beberapa program wakaf yang dijalankan, yaitu kesehatan, pendidikan, dan wakaf produktif umum. Untuk kesehatan diantaranya wakaf mobil ambulance, wakaf alat kesehatan, dan wakaf RS Hasyim Asyari. Untuk pendidikan program wakaf yang ada diantaranya wakaf Khadijah Learning Center, wakaf Pusat Belajar Mengaji, Wakaf Pesantren Tahfiz Green Lido Sukabumi, dan wakaf da'I pedalaman. Kemudian, untuk yang lain dalam bentuk wakaf sumur, pengembangan agrobisnis dan lain sebagainya.

Dalam pengembangan harta benda wakaf, nazhir wakaf melakukan beberapa tahapan diantaranya mengisi form minat wakaf, melakukan survei, dan jika disetujui melakukan studi kelayakan bisnis. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh ibu Rina Fatimah selaku Senior Officer Pemberdayaan dan Pengembangan Wakaf Dompot Dhuafa, yaitu:

*“Pertama itu pasti calon pewakifnya itu menulis terlebih dahulu minat apa gitu ya, jadi calon wakif mengisi form yang kita sediakan, nama formnya itu adalah minat wakaf. Kemudian setelah si calon wakif ini mengisi form minat wakaf, kemudian lanjut ke survey. Jadi kami dari tim wakaf melakukan survey untuk melihat potensi seperti apa, jadi misalkan mulai dari akses, kemudian akses untuk menuju aset wakaf itu seperti apa, lokasinya bagaimana, kemudian kalau tanah itu jenis tanahnya itu apakah*

*dia kalau misalkan nanti kita kembangkan menjadi ladang produktif di bidang pertanian apakah cocok. Setelah aset wakaf ini diterima, biasanya kami akan menggunakan jasa eksternal untuk melakukan studi kelayakan, jadi kelayakan atau visibilities tadi, studi kelayakan apakah, misalkan kita berencana mau pengembangan optimalisasi aset wakaf itu untuk dikembangkan dari sisi pelayanan jasa pendidikan dan juga ekonomi produktif”.*

Selanjutnya, kendala yang dihadapi dalam pengembangan harta benda wakaf di Dompot Dhuafa diantaranya masih sedikitnya inovasi dan entrepreneurship nazhir sehingga untuk pengembangan harta benda wakaf bekerja sama dengan pihak lain yang memiliki kompetensi dan kemampuan untuk mengembangkan harta wakaf tersebut. Kemudian, hal lain adalah sifat amanah yang harus terus ditunjukkan oleh setiap nazhir wakaf dalam menjaga harta benda yang telah diamanahkan oleh wakif. Yang terakhir adalah belum adanya rencana dan target terhadap surplus wakaf yang akan diperoleh pada tahun berjalan.

Penjelasan tersebut mengonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa wakaf investasi masih sedikit yang disebabkan karena kemampuan nazhir dalam berinvestasi masih sedikit atau tidak adanya kompetensi dalam dunia investasi, sehingga harta wakaf dimanfaatkan secara tradisional atau tidak bernilai ekonomis (Furqon, 2016, p. 56).

Kemudian, berkaitan dengan kompetensi yang dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan bagian pengembangan dan pemberdayaan wakaf baik dengan Manajer sampai dengan level staf adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Analisis Kompetensi Bagian Pengembangan dan Pemberdayaan Wakaf

<b>Jabatan</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Analisis Kompetensi</b>
Senior Officer Pemberdayaan &	- jadi pengetahuan tentang si nazhir ini	- Integrity - Expertise

<p>Pengembangan Wakaf</p>	<p><i>untuk mengelola aset wakaf dengan pendekatan social enterprize itu penting banget kalau menurut saya</i></p> <p>- <i>yang kedua pasti berkenaan dari sisi keuangan, bagaimana dia bisa sangat memahami cash flow, keuangan, sehingga dia tahu aset wakaf ini sehat apa nggak.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative</li> <li>- Analytical thinking</li> <li>- Flexibility</li> <li>- Communication skill</li> </ul>
<p>Senior Officer Kelembagaan &amp; Inovasi</p>	<p>- <i>Misalnya kami membuat kebetulan lokasi ada di dalam lintas tengah Lampung Sumatra Selatan, jadi kami sedang membuat food court atau rest area di dalam lingkungan masjid. Kemudian ada juga nanti rencananya untuk membuka penginapan, karena memang secara posisi yang berada di lintas tengah, ini banyak</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrity</li> <li>- Expertise</li> <li>- Initiative</li> <li>- Analytical thinking</li> <li>- Flexibility</li> <li>- Communication skill</li> </ul>

	<p><i>dilalui atau banyak juga hilir mudik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Berkaitan dengan kompetensi, maka saya fokusnya kepada penerapan PSAK 112 nih yang baru diterapkan di tahun 2021 ini</i></li> <li>- <i>Untuk kompetensi, saya sampaikan tadi, jadi memang latar belakang saya ilmu ekonomi syariah, kebetulan latar belakang saya ekonominya ekonomi jahiliyah mas Faza, jadi perlu banyak belajar memang terkait hal-hal yang berkaitan dengan perwakafan dan pernazhiran.</i></li> <li>- <i>Yang paling di depan mata adalah perolehan atau pencapaian surplus wakaf, karena ini nanti jadi salah satu hal yang di highlight juga</i></li> </ul>	
--	---	--

	<i>dalam laporan keuangan berdasarkan PSAK 112</i>	
--	--	--

Dari table di atas, dapat disimpulkan bahwa bagian pemberdayaan dan pengembangan wakaf memiliki beberapa kompetensi, yaitu diantaranya *integrity, expertise, initiative, analytical thinking, flexibility, dan communication skill.*

#### 4.3.3. Legal Wakaf

Legal wakaf memiliki peranan yang sangat penting dalam pengelolaan harta benda wakaf. Menurut Bapak Hendriansyah selaku legal wakaf dompet dhuafa, legal wakaf memiliki beberapa peranan, yaitu sebagai berikut:

- Menerima harta benda wakaf sesuai dengan SOP lembaga
- Melaksanakan fungsi pencegahan risiko dari sisi hukum
- Memastikan pada saat pendaftaran hartam benda wakaf harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan wakaf
- Terlaksananya tata kelola untuk dokumentasi harta benda wakaf yang sistematis dan mudah untuk diakses.

Kemudian, berkaitan dengan kompetensi yang dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan bagian legal wakaf adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Analisis Kompetensi Bagian Legal Wakaf

<b>Jabatan</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Analisis Kompetensi</b>
Legal Wakaf	- <i>Banyak hal sekali yang perlu saya update terkait dengan</i>	- Integrity - Expertise

	<p><i>kompetensi saya. Satu kaitannya dengan mengikuti pelatihan – pelatihan dan pengetahuan tentang pengelolaan harta benda wakaf, khususnya wakaf produktif.</i></p> <p>- <i>Misalkan, contoh tata kelola rumah sakit. Nah, bicara tata kelola rumah sakit ini, itu banyak sekali ilmunya, baik ilmu tentang corporate, tanggun jawab korporasinya, dalam hal ini mungkin pengelolanya, terus pertanggung jawabannya nanti pengelolannya seperti apa, terus nanti kaitannya dengan hak dan kewajibannya, sejauh mana nanti kita mendapatkan bagi hasilnya, dan itu sangat penting sekali.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achievement Orientation</li> <li>- Communication skill</li> </ul>
--	---	--

Dari table di atas, dapat disimpulkan bahwa bagian legal wakaf harus memiliki beberapa kompetensi, yaitu diantaranya *integrity*, *expertise*, *achievement orientation*, dan *communication skill*.

#### 4.4. Gambaran Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Dompot Dhuafa

##### 4.4.1. Kompetensi Nazhir

McClelland (dalam Rivai, 2009:299) menjelaskan bahwa jika ingin mendapatkan hasil kinerja yang maksimal, maka kompetensi merupakan salah satu faktor untuk mencapai hal tersebut (Hidayat & Mukzam, 2017, p. 130). Sedangkan R. Palan (Competency Management, A Practitioner's Guide) menjelaskan kompetensi adalah karakteristik tersembunyi yang mendasari dalam hal motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, dan karakteristik nyata seperti pengetahuan dan keterampilan yang mendorong kinerja kepada standar yang telah ditentukan (PPM, 2012).

Berkaitan dengan kompetensi di Dompot Dhuafa, diskusi awal yang telah penulis lakukan dengan perwakilan Human Capital (HC) Dompot Dhuafa yang diwakili oleh Bapak Abdus Somad dan Bapak Widodo pada hari Senin tanggal 21 Juni 2021 dijelaskan bahwa saat ini HC Dompot Dhuafa mengelola kepegawaian atau Insan Dompot Dhuafa dalam 3 hal, yaitu karyawan sebagai 'Amil Zakat, karyawan sebagai Nazhir Wakaf, dan karyawan biasa. Oleh karena itu, kompetensi nazhir wakaf belum disusun secara khusus dan sistematis. Akan tetapi, jika dilihat dari nilai-nilai lembaga, maka kompetensi inti atau *core competencies* yang harus dimiliki oleh setiap insan Dompot Dhuafa termasuk nazhir wakaf adalah integritas, professional, inovatif, responsive, dan sinergi.

Sedangkan untuk *soft competency* memiliki 4 (empat) kluster seperti yang disampaikan oleh Bapak Widodo selaku perwakilan dari Human Capital, yaitu sebagai berikut:

*“soft kompetensi ini secara garis besar seorang nazhir itu memiliki 4 kluster soft kompetensi, yang pertama adalah thinking ability atau*

*kemampuan beripikrnya, kemudian yang kedua itu managing tasknya, bagaimana mengelola tugasnya, kemudian yang ketiga itu managing oneselfnya, kemudian yang kelima adalah managing people”.*

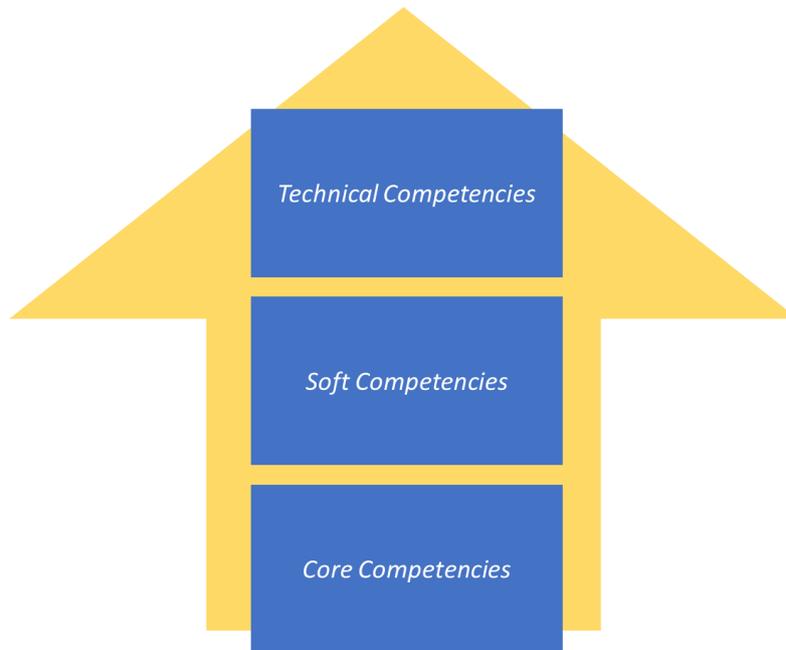
Kemudian, untuk *technical competencies*, kompetensi yang dimiliki oleh nazhir berbeda-beda tergantung dari masing-masing bidang seperti keuangan, IT, *fundraising*, dan lain sebagainya. Sebagaimana yang disampaikan juga oleh Bapak Widodo, yaitu:

*“Technical competencies itu adalah kompetensi-kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh para amil, nah ini tidak ada spesifikasi khusus, tetapi kita harus memastikan bahwa ketika kita merekrut, memang dia memahami kompetensi yang sudah sesuai dengan bidangnya, kalau kita mau merekrut orang digital fundraising, maka dia harus paham tentang digitalnya, kemudian kalau kita mau merekrut orang keuangan, ya dia harus bisa penganggaran, kemudian manajemen perbendaharaan, dan sebagainya, termasuk juga kalau kita bicara tentang sistem informasi, kita nyari yang tentu orang bisa application management, network management, hardware management, dan sebagainya”.*

#### 4.4.2. Model Kompetensi

Model kompetensi dapat dijelaskan sebagai sekumpulan kompetensi yang ditetapkan secara spesifik oleh organisasi agar individu dapat menunjukkan kinerja yang superior (PPM, 2012). Model Kompetensi yang ada di dompet dhuafa, yaitu *core competencies*, *soft competencies*, dan *technical competencies*. Untuk selanjutnya dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.3 Model Kompetensi Nazhir Wakaf Dompot Dhuafa



Sumber: Human Capital Dompot Dhuafa, 2021

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa struktur model kompetensi yang ada di Dompot Dhuafa terdiri dari *core competencies* sebagai fondasi, *soft competencies* sebagai tiang, dan *technical competencies* sebagai atap.

#### 4.4.3. Pengembangan Nazhir

Pengembangan nazhir merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam manajemen SDM. Melayu Hasibuan (2000) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan usaha yang dibutuhkan dalam pekerjaan atau jabatan dengan cara meningkatkan kemampuan baik teoretis atau teknis, kemampuan konseptual, dan perilaku karyawan (Findarti, 2016, p. 939).

Nazhir wakaf Dompot Dhuafa memiliki 2 (dua) skema dalam pengembangan SDM, yaitu skema pengembangan yang sifatnya mandatoris

dan skema pengajuan atau *Training Need Analysis*. Bapak Widodo menjelaskan beberapa skema pengembangan nazhir, yaitu sebagai berikut:

*“Kalau berdasarkan mandatoris, kita memang menyiapkan skema-skema penguatan kompetensi, contohnya apa, kalau di level manajerial kita ada leadership academy of dompet dhuafa. Ini bicara tentang manajemen dari yang level atas untuk memmanage timnya, dari sisi soft kompetensi. Kemudian kalau di level middle, level tengah, kita ada LEAP, leadership enrichment and acceleration program”*.

Dari informasi di atas dijelaskan bahwa dalam pengembangan yang bersifat mandatoris, pengembangan yang dilakukan diantaranya *Leadership Academy of Dompot Dhuafa* yang diperuntukkan manajemen level atas. Sedangkan untuk level middle management terdapat program *Leadership Enrichment And Acceleration Program (LEAP)*. Kemudian, yang kedua bersifat pengajuan dari masing-masing bagian baik wakaf maupun zakat.

#### 4.5. Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf Berbasis CBHRM

##### 4.5.1. Kompetensi

##### 4.5.1.1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

- A. *Integrity* adalah konsistensi antara ucapan dan keyakinan yang tecermin dalam perbuatan sehari-hari.
- B. *Expertise* adalah kemampuan menguasai bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan, dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
- C. *Innovative* adalah usaha untuk membuat membuat sesuatu yang baru, berbeda baik tindakan dan ide dalam konteks pekerjaan organisasi.
- D. *Team Work* adalah dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain atau menjadi bagian dari kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

E. *Customer Service Orientation* adalah keinginan untuk membantu dan melayani orang lain/ konsumen.

#### 4.5.1.2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competencies*)

A. *Achievement Orientation* adalah derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik di atas standar yang ada.

B. *Concern for Order* adalah dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan atau mengurangi ketidakpastian khususnya yang berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ ketelitian data dan informasi.

C. *Initiative* adalah dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/ lingkungan. Kemudian, juga melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah yang ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

D. *Information seeking* adalah usaha tambahan yang dilakukan untuk mencari informasi yang lebih sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan dalam pengambilan keputusan.

E. *Impact and influence* adalah tindakan yang dilakukan untuk menyakinkan orang atau pihak lain sehingga mau mendukung rencana yang ditawarkan.

F. *Developing Others* adalah keinginan untuk melakukan pengajaran atau dorongan untuk mengembangkan orang lain.

G. *Directiveness* adalah kemampuan untuk memerintah atau mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kewenangannya.

H. *Analytical Thinking* adalah kemampuan yang dimiliki untuk memahami kondisi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

- I. *Conceptual Thinking* adalah kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam suatu yang kompleks.
- J. *Team Leadership* adalah dorongan atau kemampuan untuk bertindak sebagai pemimpin kelompok.
- K. *Self Control* adalah kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan negative pada saat menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.
- L. *Self Confidence* adalah keyakinan pada diri sendiri untuk menyelesaikan tugas, tantangan atau pekerjaan.
- M. *Flexibility* adalah kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada rekan dan kelompok yang berbeda.
- N. *Organizational Commitment* adalah dorongan atau kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi.

#### 4.5.1.3. Kompetensi Teknis (*Technical Competencies*)

- A. Kelompok Umum
  - Aplikasi komputer
  - Bahasa Inggris
  - Teknik presentasi
- B. Kelompok Hukum
  - Produk hukum dan perundang-undangan
  - Kenotarisan
- C. Kelompok *Fundraising* (*Marketing*)
  - Digital marketing
  - Riset pasar

- Kemampuan *story telling*

D. Kelompok Pengembangan & Pengelola Asset

- Teknik sipil
- Manajemen investasi
- Proposal bisnis

E. Kelompok Keuangan

- Akuntansi Keuangan
- PSAK 112 tentang wakaf
- Manajemen keuangan
- Penyusunan anggaran

4.5.1.4. Level Kompetensi

A. Tingkat kecakapan pada kompetensi inti dan manajerial

- Level 1: mampu membina diri sendiri sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.
- Level 2: mampu membina orang lain sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.
- Level 3: mampu membina departemen kerja, sehingga dapat meningkatkan prestasi departemennya.
- Level 4: mampu membina unit kerja/ divisi, sehingga dapat menaikkan prestasi divisinya.
- Level 5: mampu membina lembaga/ organisasi, sehingga dapat meningkatkan prestasi organisasi.

B. Tingkat kecakapan pada kompetensi teknis

- Level 1: mengenal dan mengetahui konsep mendasar/ cara kerja tentang pengetahuan atau keterampilan di bidang tertentu.

- Level 2: menggunakan dan/atau menerapkan konsep dasar dan/atau cara kerja tentang pengetahuan atau keterampilan di bidang tertentu dengan arahan dan bimbingan.
- Level 3: bertindak mampu menerapkannya dan menggunakan sesuai dengan prosedur yang telah diterapkan, dapat mengatasi masalah-masalah rutin, namun memerlukan bantuan bila masalah yang dihadapi bersifat istimewa/ khusus.
- Level 4: berpengalaman dalam menerapkannya, ahli dan diakui dapat mengatasi masalah, memiliki otoritas bidang tersebut dalam hal penerapan.
- Level 5: sangat berpengalaman, mahir dalam menerapkannya, memiliki otoritas dalam bidang tersebut, yang diakui dalam lingkup organisasi, dapat mengatasi situasi yang kompleks dan mengintegrasikan dengan bidang lain (Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kemenag RI, 2015).

#### 4.5.1.5. Kompetensi Jabatan (*Job Competencies*)

Kompetensi jabatan nazhir wakaf dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Kompetensi Jabatan Nazhir Wakaf

No	Jabatan	Kompetensi Inti	Level
01	General Manager Fundraising Wakaf, General Manager Pengembangan Wakaf	Integritas	4
		Professional	4
		Inovatif	4
		Team Work	4
		Customer Service Orientation	4
02	Manager Fundraising, Manager Pengembangan Wakaf, Manager HC	Integritas	3
		Professional	3
		Inovatif	3
		Team Work	3

		Customer Service Orientation	3
03	Staf Fundraising, Staf Pengembangan Wakaf, Legal, Keuangan	Integritas	1
		Professional	1
		Inovatif	1
		Team Work	1
		Customer Service Orientation	1
<b>No</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Kompetensi Manajerial</b>	<b>Level</b>
01	General Manager Fundraising Wakaf	Team Leadership	4
		Achievement Orientation	4
		Developing Others	4
		Directiveness	4
		Conceptual Thinking	4
		Organizational Commitment	4
02	General Manager Pengembangan Wakaf	Team Leadership	4
		Achievement Orientation	4
		Developing Others	4
		Directiveness	4
		Conceptual Thinking	4
		Organizational Commitment	4
03	Manager Fundraising	Team Leadership	3
		Achievement Orientation	3
		Developing Others	3
		Directiveness	3
		Analytical Thinking	3
		Impact and influence	3
		Organizational Commitment	3
04	Manager Pengembangan Wakaf	Team Leadership	3
		Achievement Orientation	3
		Developing Others	3

		Directiveness	3
		Analytical Thinking	3
		Information seeking	3
		Organitational Commitment	3
05	Manager HC	Team Leadership	3
		Achievement Orientation	3
		Developing Others	3
		Directiveness	3
		Analytical Thinking	3
		Conceptual Thinking	3
		Organitational Commitment	3
06	Staf Fundraising	Achievement Orientation	1
		Analytical Thinking	1
		Impact and influence	1
		Initiative	1
		Self Confidence	1
		Organitational Commitment	1
07	Staf Pengembangan Wakaf	Initiative	1
		Achievement Orientation	1
		Information seeking	1
		Analytical Thinking	1
		Organitational Commitment	1
08	Legal	Achievement Orientation	1
		Analytical Thinking	1
		Directiveness	1
		Conceptual Thinking	1
		Organitational Commitment	1
09	Keuangan	Achievement Orientation	1
		Analytical Thinking	1
		Information seeking	1

		Organizational Commitment	1
--	--	---------------------------	---

#### 4.5.2. Model Kompetensi

Model kompetensi yang dapat dikembangkan dalam organisasi nazhir wakaf adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4 Model Kompetensi Nazhir Wakaf



Sumber: Data diolah (2021)

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa lembaga nazhir wakaf dalam menentukan kompetensi yang ada dalam setiap nazhir menjadi 3 bagian penting, yaitu kompetensi inti (*core competencies*), kompetensi manajerial (*role competencies*), dan kompetensi teknikal (*technical competencies*) yang masing-masing bagian terdiri dari beberapa kompetensi yang harus dilihat, dievaluasi, dan dikembangkan oleh lembaga nazhir wakaf sebagai cara dalam mencapai kinerja yang maksimal.

Model kompetensi ini mencakup seluruh jabatan dalam struktur wakaf yang dimulai dari pimpinan sampai staf baik yang bergerak dalam kegiatan inti maupun bagian *supporting*.

#### 4.5.3. Pengembangan Nazhir Wakaf Berbasis CBHRM

CBHRM merupakan sebuah bentuk pendekatan yang memilih kompetensi sebagai titik pusat yang digunakan untuk membangun system manajemen SDM yang andal (Efendi, 2015). Dari rangkaian pengembangan SDM berbasis CBHRM, dapat dihasilkan 3 (tiga) buah program pengembangan nazhir wakaf.

##### 4.5.3.1. *Nazhir Development Program*

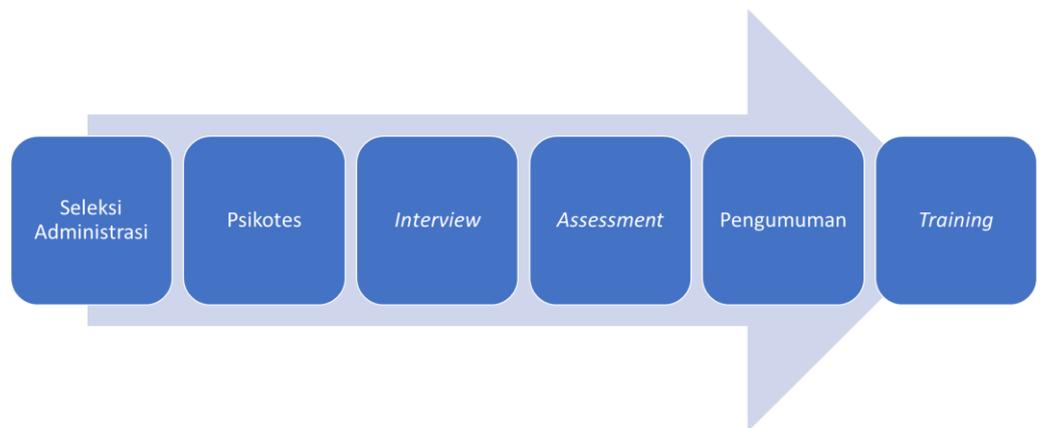
###### A. Tujuan Program

Program ini ditujukan untuk memperoleh nazhir yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan oleh lembaga nazhir wakaf yang pesertanya berasal dari pihak eksternal (perekrutan nazhir baru).

###### B. Alur Pengembangan

Adapun untuk alur atau proses *nazhir development program* adalah sebagai berikut:

Gambar 4.5 Alur *Nazhir Development Program*



Dari gambar di atas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

###### 1) Seleksi administrasi

Tahap ini dilakukan dengan menetapkan kriteria dan persyaratan calon nazhir wakaf baru diantaranya jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, jurusan perkuliahan, kemampuan computer, kemampuan bahasa, ikatan dinas, dan lain sebagainya.

2) Psikotes

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan potensi calon nazhir serta untuk memprediksi kinerja nazhir berdasarkan kepribadian.

3) *Interview*

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung karakter dan kepribadian calon nazhir serta untuk mencocokkan data psikotes sebelumnya. Tahap ini juga digunakan untuk mengetahui gambaran kompetensi calon nazhir yang akan direkrut.

4) *Assessment*

Tahap ini dilakukan untuk menguji kompetensi calon nazhir wakaf berdasarkan kamus kompetensi yang dimiliki oleh lembaga nazhir. Kemudian, untuk memperoleh hasil yang valid dan objektif, maka tahap ini dapat bekerja sama dengan pihak ketiga atau lembaga *assessment* kompetensi.

5) Pengumuman

Tahap penyampaian kelulusan calon nazhir menjadi nazhir wakaf.

6) Pelatihan (*training*)

Tahap ini dilakukan untuk memberikan pelatihan baik yang berkaitan dengan *soft competencies* yang masih kurang maupun yang berkaitan dengan *technical competencies* yang sesuai dengan pekerjaan masing-masing nazhir.

#### 4.5.3.2. *Officer Development Program*

##### A. Tujuan Program

Program ini ditujukan untuk memperoleh nazhir yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan oleh lembaga nazhir wakaf yang pesertanya berasal dari pihak internal (nazhir existing) untuk mengisi level officer atau asisten manajer.

## B. Alur Pengembangan

Adapun untuk alur atau proses *nazhir development program* adalah sebagai berikut:

Gambar 4.6 Alur *Officer Development Program*



Dari gambar di atas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Seleksi administrasi

Tahap ini dilakukan dengan menetapkan kriteria dan persyaratan nazhir yang akan ditempatkan pada posisi strategis atau jabatan officer diantaranya penilaian kinerja, masa kerja, status karyawan, usia, pendidikan terakhir, dan lain sebagainya.

### 2) *Assessment*

Tahap ini dilakukan untuk menguji kompetensi nazhir *existing* berdasarkan kamus kompetensi yang dimiliki oleh lembaga nazhir. Kemudian, untuk memperoleh hasil yang valid dan objektif, maka tahap ini dapat bekerja sama dengan pihak ketiga atau lembaga *assessment* kompetensi.

### 3) *Feedback*

Tahap ini dilakukan untuk memberikan *feedback* kepada nazhir yang belum memenuhi kriteria atau masih terdapat *gap competencies* yang dilihat dari hasil *assessment*. *Feedback* ini dapat berupa membaca buku, mengikuti seminar, dan *workshop*.

### 4) *Training*

Tahap ini dilakukan untuk memberikan materi teori dan praktik baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun untuk memenuhi *gap competencies* yang ada.

#### 4.5.3.3. *Middle Management Development Program*

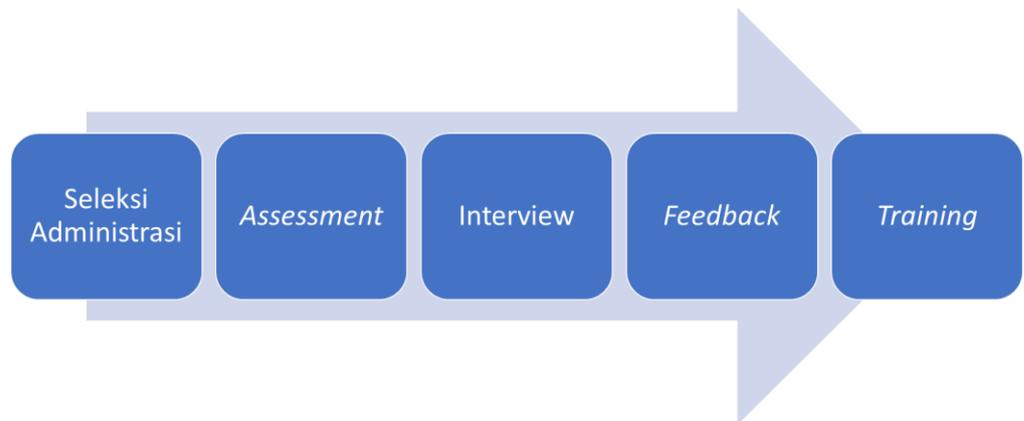
##### A. Tujuan program

Tahap ini dilakukan dengan menetapkan kriteria dan persyaratan nazhir yang akan ditempatkan pada posisi strategis atau jabatan manajer diantaranya penilaian kinerja, masa kerja, status karyawan, usia, pendidikan terakhir, dan lain sebagainya.

##### B. Alur pengembangan

Adapun untuk alur atau proses *nazhir development program* adalah sebagai berikut:

Gambar 4.7 Alur *Middle Management Development Program*



Dari gambar tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Seleksi administrasi

Tahap ini dilakukan dengan menetapkan kriteria dan persyaratan nazhir yang akan ditempatkan pada posisi strategis atau jabatan middle management/ manajer diantaranya penilaian kinerja, masa kerja, status karyawan, usia, pendidikan terakhir, dan lain sebagainya.

##### 2) *Assessment*

Tahap ini dilakukan untuk menguji kompetensi nazhir *existing* berdasarkan kamus kompetensi yang dimiliki oleh lembaga nazhir. Kemudian, untuk memperoleh hasil yang valid dan objektif, maka

tahap ini dapat bekerja sama dengan pihak ketiga atau lembaga *assessment* kompetensi.

3) *Interview*

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung karakter dan kepribadian nazhir serta untuk mencocokkan data *assessment* sebelumnya. Tahap ini juga digunakan untuk mengetahui dan memperdalam pemahaman nazhir terhadap visi dan misi lembaga.

4) *Feedback*

Tahap ini dilakukan untuk memberikan *feedback* kepada nazhir yang belum memenuhi kriteria atau masih terdapat *gap competencies* yang dilihat dari hasil *assessment*. *Feedback* ini dapat berupa membaca buku, mengikuti seminar, dan *workshop*.

5) *Training*

Tahap ini dilakukan untuk memberikan materi teori dan praktik baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun untuk memenuhi *gap competencies* yang ada.

#### 4.6. Validasi Kompetensi oleh Badan Wakaf Indonesia

Setelah dilakukan validasi kompetensi oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI) yang dalam hal ini diwakili oleh Bapak Nur S. Buchori selaku anggota BWI. Beliau menyampaikan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Bahwa kompetensi yang ada di atas sudah sesuai, dengan catatan bahwa untuk jabatan staf levelnya diganti menjadi level 2 dari sebelumnya level 1.
- 2) Bahwa kompetensi yang ada juga harus mengacu kepada *Waqf Core Principle* yang dibuat oleh BWI, BI, dan IRTI-IsDB yaitu *legal foundatons, waqf supervision, Goof Nazhir Governance, Risk Management, dan Shari'ah Governance*.

#### 4.7. Perbandingan Kondisi Antara Lembaga Wakaf Dompot Dhuafa dengan Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Berbasis CBHRM

- 1) Kompetensi

Dari segi kompetensi, saat ini lembaga wakaf Dompot Dhuafa sudah memiliki beberapa kompetensi baik *core competencies*, *managerial competencies*, dan *technical competencies*. Akan tetapi, beberapa nama kompetensi memiliki perbedaan dengan yang peneliti susun. Selain itu, juga dalam aplikasinya Dompot Dhuafa masih menggabungkan dengan profesi amil zakat.

2) Model Kompetensi

Model kompetensi yang ada sudah memiliki kesamaan dengan model kompetensi yang peneliti susun, yaitu *core competencies*, *soft competencies*, dan *technical competencies*.

3) Pengembangan Nazhir

Pengembangan nazhir yang ada di lembaga wakaf Dompot Dhuafa berbeda dengan yang peneliti susun baik dari tujuan maupun dari prosesnya.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

- 1) Lembaga wakaf Dompot Dhuafa memiliki beberapa kompetensi yang dapat dilihat dari model kompetensi yaitu *core competencies*, *soft competencies*, dan *technical competencies* yang ini diturunkan ke dalam beberapa kompetensi. Adapun untuk program pengembangan yang ada diantaranya *Leadership Academy of Dompot Dhuafa* yang diperuntukkan manajemen level atas dan untuk level middle management terdapat program *Leadership Enrichment and Acceleration Program (LEAP)*.
- 2) Kompetensi dan model kompetensi yang dapat diterapkan dalam lembaga wakaf ada 3 (tiga) yaitu:
  - *Core competencies* atau kompetensi inti: *integrity, expertise, innovative, team work, dan customer service orientation*.
  - *Manajerial competencies* atau kompetensi manajerial: *achievement orientation, concern for order, initiative, information seeking, impact and influence, developing others, directiveness, analytical thinking, conceptual thinking, team leadership, self control, self confidence, flexibility, dan organitaiol commitment*.
  - *Technical competencies*: untuk kelompok umum, yaitu aplikasi computer, bahasa inggris, teknik presentasi. Kelompok hukum, yaitu produk hukum dan perundang-undangan serta kenotarian. Kelompok *fundraising* yaitu digital marketing, riset pasar, dan kemampuan *story telling*. Kelompok pengembangan dan pengelolaan asset, yaitu teknik sipil, manajemen investasi dan keuangan, serta proposal bisnis. Sedangkan untuk bagian keuangan, yaitu akuntansi keuangan, PSAK 112 tentang wakaf, manajemen keuangan, dan penyusunan anggaran.
  - Sedangkan untuk Pengembangan berbasis kompetensi dapat dilakukan dengan beberapa program pengembangan, yaitu *Nazhir Development*

*Program, Officer Development Program, dan Middle Management Development Program.*

#### 5.2.Saran

- 1) Perlu adanya pemisahan kompetensi dan pengembangan pegawai antara nazhir wakaf dengan amil zakat di Dompot Dhuafa.
- 2) Kompetensi memiliki peranan yang sangat penting di dalam meningkatkan kinerja nazhir dan organisasi, sehingga membutuhkan kerja sama yang baik antara pemerintah, lembaga nazhir wakaf, dan masyarakat dalam merumuskan kompetensi tersebut.
- 3) Sosialisasi dan internalisasi seluruh kompetensi baik kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis yang dimiliki oleh lembaga nazhir wakaf kepada seluruh SDM yang terlibat dalam lembaga tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angliawati, R. Y., & Maulyan, F. F. (2020). Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen, Vol. 2 No. 2*, 28-40.
- Anjani, A. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *jurnal Inspirasi Bisnis & Manajemen Vol. 3, (1)*, 1-10.
- Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kemenag RI. (2015). *Kamus Kompetensi Jabatan Kemenag RI*. Jakarta: Sekjen Kementerian Agama RI.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Dubois, D. D., & Kemp, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing Mountain View.
- Efendi, N. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *Mimbar Vol. 31, No. 1*, 1-10.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) STAIN Curup Melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan, Volume 11, Nomor 21*, 120-129.
- Findarti, F. R. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 937-946.
- Furqon, A. (2016). Nazir Wakaf Berbasis Wirausaha Sosial di Yayasan Muslimin Kota Pekalongan. *Madania, Vol. 20 No.1*, 56.
- Guritno, P. D. (2019). Competency Model of Social Entrepreneurs: Learning from Successful Indonesian Social Entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science Vol 8 No 3*, 2147-4478.
- Hidayat, R., & Mukzam, D. (2017). Pengaruh Kepribadian karyawan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Studi Kasus BRI Cabang Kawi Kota Malang. *JAB Vol. 49 No.2*, 133.
- Hiyanti, H., Afyana, I. F., & Fazriah, S. (2020). Potensi Dan Realisasi Wakaf Uang di Indonesia Tahun 2014-2018. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 77-84.

- June, S., Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). Determining the Importance of Competency and Person Job Fit for the Job Performance of Service SMEs Employees in Malaysia. *Asian Social Science Vol. 9 No. 10*, 120.
- Kasdi, A. (2014). Peran Nadzir Dalam Pengembangan Wakaf. *ZISWAF, Vol. 1 No. 2*, 213.
- Krissetyanti, E. P. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 7, No.1,* 1-15.
- Kurniawan, Y. R., & Srimulyani, V. A. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Keterikatan Karyawan di PT Inka Multi Solusi Service. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol. 09 No. 03*, 166-178.
- Liskova, S., & Tomsik, P. (2013). Competency based approach to Human Resources Management. *Agric, Econ – Czech, 59, (11)*, 501.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 167-175.
- PPM. (2012). *Modul Training "Competency Based Human Resources Management"*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Purnawanto, B. (2010). *Manajemen SDM Berbasis Proses*. Jakarta: PT Grasindo.
- Regen, R., Johannes, & Edwardc, S. Y. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance: Experience from the Government of Kerinci Regency and the city of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia. *Research in Business & Social Science IJRBS VOL 9 NO 2 ISSN: 2147-4478*, 59-69.
- Ridwan, M. (2012). Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf. *Muqtasid*, 102-103.
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. (2018). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 6 No. 2*, 156-169.
- Sharip, S. M., Awang, M., & Ismail, R. (2019). Management Effectiveness in Waqf Institutions in Malaysia: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 254 - 271.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metode Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing.

Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian Yang Bersifat: Eksploratif, Enterprise, Interaktif, dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta.

Suryadana, M. L. (2015). *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Bandung: Alfabeta.

Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management Volume 6, Number 4*, 349-356.

Undang – Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf

## DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Daftar pertanyaan wawancara ini berfungsi untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian berjudul “Analisis Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf Berbasis *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) (Studi Kasus Dompot Dhuafa)”. Berikut daftar pertanyaan wawancara untuk menjawab rumusan masalah bagaimana kompetensi, model kompetensi, dan pengembangan nazir wakaf di Dompot Dhuafa.

### A. General Manager Fundraising Wakaf (Diskusi Awal)

1. Bagaimanakah gambaran umum wakaf Dompot Dhuafa?
2. Apakah tantangan yang dihadapi oleh lembaga wakaf Dompot Dhuafa?
3. Bagaimanakah gambaran struktur organisasi dan kompetensi wakaf Dompot Dhuafa?

### B. Human Capital Division (Diskusi Awal)

1. Bagaimana analisis kompetensi, model kompetensi serta pengembangan nazhir?
2. Bagaimanakah kamus kompetensi di Dompot Dhuafa?
3. Apakah bisa mendapatkan informasi terkait dengan Kamus Kompetensi?
4. Apakah kompetensi yang ada di nazhir Dompot Dhuafa?
5. Bagaimanakah budaya organisasi yang ada di laporan tahunan itu menjadi core competencies?
6. Bagaimanakah pengembangan nazhir wakaf?

### C. Senior Officer Partnership Wakaf

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimanakah total penghimpunan wakaf selama 3-5 tahun terakhir?
2. Bagaimanakah strategi penghimpunan harta benda wakaf yang sudah dilakukan?
3. Apakah program penghimpunan yang membedakan dengan lembaga nazhir wakaf lainnya?

4. Bagaimanakah pengembangan nazhir wakaf yang sudah dilakukan selama ini, khususnya dibagian fundraising?
5. Bagaimanakah kendala yang dihadapi dalam mengembangkan tim dan bagaimanakah solusi yang dilakukan?
6. Apa sajakah kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja nazhir khususnya dibagian fundraising?

#### **D. Senior Officer Pemberdayaan dan Pengembangan Wakaf**

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimanakah langkah yang dilakukan untuk mengembangkan harta benda wakaf yang diamanahkan oleh wakif?
2. Berapa keuntungan yang diperoleh dari pengelolaan harta wakaf yang ada dan bagaimana pengalokasiannya?
3. Bagaimanakah pengembangan nazdir wakaf yang sudah dilakukan selama ini, khususnya di bagian pengembangan bisnis?
4. Bagaimanakah kendala yang dihadapi dalam mengembangkan tim dan bagaimanakah solusi yang dilakukan?
5. Apa sajakah kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja nazhir khususnya di bagian pengembangan bisnis?

#### **E. Senior Officer Knowledge Management & Organisational Development**

Daftar Pertanyaan:

1. Apa sajakah kompetensi nazhir wakaf yang ada di Dompot Dhuafa?
2. Bagaimanakah model kompetensi yang ada di Dompot Dhuafa?
3. Bagaimanakah program pengembangan nazhir wakaf yang ada di Dompot Dhuafa?
4. Bagaimanakah dasar pengelolaan dan pengembangan SDM atau nadzir Dompot Dhuafa?
5. Bagaimanakah kendala yang dihadapi dalam mengembangkan tim dan bagaimanakah solusi yang dilakukan?

## **F. Officer Corporate Wakaf (Fundraising)**

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimanakah pencapaian fundraising wakaf Dompot Dhuafa sampai saat ini?
2. Bagaimanakah strategi fundraising dalam mencapai target penghimpunan wakaf?
3. Bagaimanakah kompetensi menurut Anda?
4. Apakah kompetensi yang masih harus anda kembangkan untuk ke depannya?
5. Bagaimanakah pengembangan yang dilakukan oleh human capital kepada nadzir sejauh ini??

## **G. Senior Officer Kelembagaan dan Inovasi**

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimanakah strategi dalam pengembangan harta benda wakaf?
2. Bagaimanakah kompetensi menurut Anda?
3. Apakah kompetensi yang masih harus anda kembangkan untuk ke depannya?
4. Apa yang anda lakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh lembaga?

## **H. Legal Wakaf**

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimanakah peranan legal dalam wakaf?
2. Bagaimanakah proses legalitas harta benda wakaf?
3. Bagaimanakah kompetensi menurut Anda?
4. Apakah kompetensi yang masih harus anda kembangkan untuk ke depannya?
5. Apa yang anda lakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh lembaga?

## **I. Badan Wakaf Indonesia**

1. Bagaimanakah peran nazhir wakaf dalam penghimpunan dan pendayagunaan harta benda wakaf di Indonesia?
2. Mengapa penghimpunan wakaf di Indonesia masih jauh dari potensi yang ada?

3. Bagaimanakah hubungan antara kompetensi nazhir dengan kinerja?
4. Apa sajakah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang nazhir wakaf baik untuk penghimpunan maupun pendayagunaan harta benda wakaf?
5. Bagaimanakah peran BWI dalam meningkatkan kompetensi nazhir wakaf

Lampiran 2

**TRANKRIP WAWANCARA**

**Kode** : 01/W-BM/15.06/2021  
**Nama Informan** : Bobby P. Manullang  
**Jabatan** : General Manager Fundraising Wakaf  
**Tanggal** : 15 Juni 2021, Pukul 09.00 – 10.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting (Diskusi Awal)  
**Topic Wawancara** : Gambaran Umum Wakaf Dompot Dhuafa

	Materi Wawancara	Tema	Kesimpulan
P	Bagaimanakah gambaran umum wakaf Dompot Dhuafa?		
I	Dalam wakaf ini kan ada beberapa prinsip yang saya pikir berbeda secara fundamental dibandingkan dengan zakat, infaq, dan sedekah. Dimana zakat, infaq, dan sedekah itu pada prinsipnya hanya melalui tahapan proses, dia mengumpulkan lalu kemudian dia menyalurkan. Sepanjang itu udah bisa kita laksanakan dengan baik maka secara kepatutan syariah dan kepatutan manajerial ini sudah tunai kewajiban dari seorang muzzaki. Nah, adapun wakaf selain dari pada aktivitas penghimpunan atau fundraising, sebelum dia melakukan aktivitas penyaluran, maka ditengah-tengah terlebih dahulu harus ada proses pengelolaan. Karena hakikatnya saat diberikan dalam bentuk wakaf kepada nazhir itu menjadi asset yang pokok wakafnya harus dijaga kelestarian nilainya. Sehingga dalam proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penghimpunan wakaf</li> <li>- Kompetensi nazhir wakaf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 (tiga) tahap penting dalam wakaf yaitu penghimpunan, pendayagunaan, dan penyaluran surplus wakaf.</li> </ul>

<p>pengelolaan ini sangat dinamis. Unsur entrepreneurship atau pengelolaan manajerial usaha itu akan sangat menonjol di dalam mengukur kinerja nazhir. Artinya nazhir sebagai pemangku tanggungjawab mengelola asset wakaf secara fundamental diukur seberapa jauh dia bisa mempertahankan nilai wakaf yang dikelola oleh mereka. Baik itu secara unsih atau secara harfiah dalam bentuk fix asset artinya harta-harta tidak bergerak (tanah, rumah, gedung dan seterusnya) maupun asset-asset yang sifatnya likuid misalkan wakaf uang atau wakaf tunai. Ini menjadi persoalan yang bisa mengkristal kepada yang hari ini mas Faza bahas bagaimana kompetensi daripada nazhir itu sendiri. Tapi berbicara soal kompetensi hari ini tidak melulu soal bagaimana dia mengelola, tapi hari ini nazhir juga diukur seberapa kompeten dia melakukan aktivitas penghimpunan, lalu bagaimana dia juga melakukan aktivitas pengelolaan, dan yang terakhir bagaimana dia bisa melakukan proses implementasi penyaluran surplus wakafnya pada para mauquf ‘alaihi. Dari 3 hal prinsip ini tentunya ditambah satu hal penting seberapa jauh dia bisa menampilkan aspek akuntabilitas dari penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran asset wakaf kepada public. Artinya dari 3 (tiga) tahapan mendasar penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran, maka ditambah satu proses lagi sebagai salah satu bentuk <i>advance</i> KPI dari seorang nazhir adalah seberapa jauh dia bisa melakukan/ menyusun reporting atau laporan yang bisa menjadi konsumsi public. Pada hakikatnya yang terakhir ini adalah salah satu bentuk untuk bisa menampilkan aspek keterbukaan seorang nazhir kepada public. Oleh karena itu kita kupas satu persatu. Pertama dari aspek penghimpunan, hari ini hal yang paling mendasar adalah bagaimana seorang nazhir itu bisa memperluas segmentasi donator wakafnya. Karena hari ini wakaf walaupun sudah lahir 1500 tahun yang lalu ketika Rasulullah ﷺ menerima wakaf terutama dari sayyidina Umar bin Khattab dan Utsman bin affwan <i>radiyallhu’anhum</i>, tapi wakaf di Indonesia hari ini masih belum bergerak jauh persepsi public sebagai salah satu bentuk harta yang diserahkan dan hanya sebatas</p>		<p>- Pentingnya edukasi dan literasi tentang wakaf kepada masyarakat</p>
---	--	--

	<p>dimanfaatkan untuk aktivitas sosial ibadah. Oleh karena itu, jangan heran kalau hari ini public mempersepsikan wakaf itu sebatas masjid, makam, dan madrasah. Padahal hakikatnya hari ini adalah kita harus memperkenalkan wakaf dalam persepektif harta produktif. Bagaimana wakaf merupakan sebuah aktivitas penyerahan harta yang bisa dikelola sebagai <i>income generator</i> oleh seorang nazhir oleh karena itu mas Faza, di dalam membuka atau mendobrak persepsi yang masih terbatas 3 M ini (madrasah, masjid, dan makam) maka kita perlu melakukan pengembangan literasi melalui proses-proses edukasi yang tertuang di dalam setiap program kerja Dompot Dhuafa dalam rencana kerja dan anggaran tahunan direktorat wakaf Dompot Dhuafa. Oleh karena itu, pengembangan literasi dan proses edukasi selalu mendapatkan tempat di dalam setiap program kerja Dompot Dhuafa secara tahunan, tidak hanya sebagai program kerja tahunan, kita juga dikomitmenkan secara anggaran, sehingga setiap tahunnya, nazhir Dompot Dhuafa selalu berupaya melakukan literasi kepada masyarakat bahwa wakaf itu juga banyak perspektif yang lebih luas.</p>		
P	Apakah tantangan yang dihadapi oleh lembaga wakaf Dompot Dhuafa?		
I	<p>Kalau ditanya tentang kendalanya seperti apa, pertama ada 2 hal. Tadi saya sudah terangkan bahwa hari ini tingkat literasi pengetahuan masyarakat soal wakaf masih sangat rendah. Tantangan kita yang kedua adalah masih ada jumlah kesenjangan antara wakaf aset dengan wakaf tunainya. Jadi kesenjangan ini menyebabkan Ex aset tumbuh terus gitu ya, masyarakat banyak yang menggunakan aset dompet dhuafa, tapi di sisi lain dompet dhuafa masih sangat terbatas penerimaan wakaf tunainya.</p>	- Kompetensi nazhir wakaf	- Pentingnya edukasi dan literasi tentang wakaf kepada masyarakat
P	Bagaimanakah gambaran struktur organisasi dan kompetensi wakaf Dompot Dhuafa?		
I	<p>Ya hari ini saya belum bicara secara formal bahwa kita hari ini melakukan kebijakan pemisahan aktivitas dalam bidang perwakafan. Aktivitas itu dibagi menjadi 2, aktivitas fundraising dengan aktivitas pengelolaan. Aktivitas fundraising yang hari ini dipimpin oleh saya selaku general manager</p>	- Kompetensi nazhir wakaf	- Pengelolaan harta wakaf dibedakan menjadi 2 (dua)

	<p>fundraising wakaf. Jadi tentunya di dalam divisi ini yang paling penting adalah bagaimana kita bisa melakukan upaya-upaya kreatif di dalam menciptakan peluang-peluang dalam penghimpunan wakaf. Caranya bisa berbagai macam, bisa dengan membentuk merancang strategi campaign wakaf kepada masyarakat, kedua basis segmentasi donatur, dan juga ketiga memperluas channel penghimpunan wakaf. Itu 3 aktivitas itu yang dikelola oleh aktivitas fundraising wakaf. Yang keempat itu juga bagaimana mengelola donatur existing agar bisa menjadikan pasar bagi pengembangan segmentasi wakaf. Nah kemudian yang kedua adalah divisi yang beda direktorat hari ini, namanya divisi pengelolaan wakaf, itu dipimpin oleh mas Iqbal hari ini. Nah divisi ini bertugas untuk bisa melakukan research dan development atas aset-aset wakaf yang diperoleh, jadi di divisi inilah yang menjadi dapur bagi munculnya gagasan-gagasan bisnis baru atas pengumpulan aset-aset wakaf.</p>		<p>direktorat yaitu penghimpunan dan pengembangan wakaf</p>
--	--	--	---

**Kode** : 02/W-ASW/21.06/2021

**Nama Informan** : Abdus Somad & Widodo

**Jabatan** : Human Capital

**Tanggal** : 21 Juni 2021, Pukul 16.00 – 17.00 WIB

**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting (Diskusi Awal)

**Topic Wawancara** : Gambaran Umum Kompetensi & Pengembangan Nazhir Wakaf Dompot Dhuafa

	<b>Materi Wawancara</b>	<b>Tema</b>	<b>Kesimpulan</b>
P	Bagaimana analisis kompetensi, model kompetensi serta pengembangan nazhir?		
I (1)	Jadi kalau di dompet dhuafa ini, secara keseluruhan SDM yang tergabung di dompet dhuafa ini, secara keseluruhan SDM yang tergabung di dalamnya kita sebut dengan insan dompet dhuafa. Nah insan dompet dhuafa ini sebenarnya komponennya banyak, terdiri dari banyak penyebutan dalam kategori pembagian fikihnya ya, atau pembagian legalitas formalnya. Karena di dalamnya ada lembaga amil zakat yang tentu ketika kita menyebutkan orang – orangnya adalah amil. Kemudian ada lembaga nazhir wakaf, kita menyebutnya dengan nazhir. Pun, ada yang sifatnya umum, projek atas kerja – kerja program kita sebutnya juga karyawan. Nah bagaimana pembagian kompetensi secara keseluruhan? Nah untuk hal pengembangan SDM kita menggunakan kerangka yang lebih umum dan menyeluruh melingkupi seluruh SDM yang ada di dalam skema lembaga kita mas, jadi tidak ada pemisahan secara spesifik ya dalam desain itu, terkait dengan lembaga nazhir wakaf. Saat ini pun yang kita berikan ketika sudah berjalan kaitannya dengan agenda – agenda pengembangan, karena dalam konteks hard kompetensinya sebenarnya ada kesamaan dalam	Kompetensi nazhir wakaf	Kompetensi dan pengembangan masih digabung antara amil dan nazhir wakaf

	<p>pengelolaan kelembagaan kaitannya itu wakaf maupun zakat, tetapi dalam konteks soft kompetensi, baik itu kaitannya dengan zakat atau wakaf itu kita bedakan. Beberapa waktu yang lalu kita punya misalnya amil nazhir development program, jadi dua – duanya digabungkan menjadi satu karena kita semuanya bisa jadi disebut juga dalam beberapa kesempatan sebagai amil, beberapa kesempatan sebagai nazhir, gitu, jadi masuk di dua hal itu. Tapi memang secara bagan keorganisasian, mulai perubahan kemarin sudah mulai untuk dipisahkan gitu ya, mana bagian yang memang konsen di wakaf, mana yang konsen di zakat. Nah kalau pengembangan kompetensi secara umumnya sebenarnya desain – desainnya juga sama, antara amil dan nazhir, hanya saja lebih pada aspek pemahaman kaitannya dengan wakafnya yang perlu untuk dibedakan di dompet dhuafa, kalau zakat ini kan hal – hal yang sudah umum, kaitannya kan ada fiqih zakat yang harus dipahami, kuliah ZIS, kemudian untuk yang wakaf nanti ada kuliah wakaf, pemahaman tentang wakaf – wakaf seperti apa. Itu seputar modelnya mas, jadi kalau kita bicara tentang pengembangannya ya, sebenarnya referensi kemudian polanya itu tidak jauh berbeda ya, karena kita memang mengelola hal yang sama, yaitu yang saya sebut tadi, insan dompet dhuafa, kalau secara proses ya berangkat dari kebutuhan training dari masing – masing bagian apa. Kemudian kita fasilitasi dari training – training yang dibutuhkan dengan sumber anggaran yang sudah kita sediakan, mereka mengajukan, kemudian mereka melakukan training dan mengimplementasikan dalam kesehariannya. Pun dalam konteks pekerjaan – pekerjaan yang umum, karena kan mereka meskipun bicara tentang wakaf tidak melulu wakaf saja, tapi disitu ada sisi – sisi marketing, secara keseluruhan kompetensi marketing ya sama dengan marketing yang ada di luar, di zakat pun sama, kemampuan bagaimana mereka mendapatkan donatur atau orang yang berzakat maupun orang yang berwakaf. Begitu mas, atau mas Somad ada tambahan?</p>		
--	---	--	--

I(2)	<p>Iya. Sedikit, tadi sudah disampaikan sama kang Wid ya mas Faza, kalau di kami di dompet dhuafa sebenarnya memang belum terfokus, apakah hanya amil saja, atau hanya nazhir aja, atau pengembangan- pengembangan yang sifatnya hukum yang non syariah, karena kita masih belum memisahkan sih memang, dimana profesi, dari sisi pengembangannya sih, dari sisi pengembangan human capital itu masih sama semua mas soalnya, bukan cuman, kalau di kualifikasi recruitment mungkin sama, tapi kalau untuk pengembangan sebenarnya sama sih, karena walaupun di sini ada posisi yang memang seorang nazhir ya, di posisi, misalnya ada mas Bobby ya dan timnya. Itu tapi untuk, walaupun posisinya ada wakaf, tapi untuk pengembangannya masih belum ada program khusus untuk yang wakaf saja atau yang amil saja. Karena memang, ya emang sih pada praktiknya memang pekerjaannya memang fokus ke hal tertentu, ada wakaf saja, ada yang fokus untuk amil saja, ada yang untuk yang ZIS itu ya. Tapi karena kita dari konten – konten pengembangannya masih yang kayak kemarin, yang nazhir itu, terus juga tahun 2018 lalu ada kuliah ZISWAF kurban, tapi emang kuliahnya masih belum spesifik terlalu dalam ke profesi tertentu. Jadi masih sebatas kayak fundraising terus juga dari sisi aspek syariahnya, fiqih ZISWAFnya, kurbannya, tapi belum mendalami seorang nazhir itu sebenarnya harus apa – apa saja. Soal yang amil itu apa – apa saja kompetensinya, tapi mungkin kedepannya akan terpisah gitu ya, karena kan kita juga mengikuti kayak ginih, kalau misalkan emang nanti di dompet dhuafa ada pemisahan kategori karyawan, mana yang karyawan mana yang nazhir, mungkin kita bisa fokus di salah satunya gitu ya, secara mendalam. Tapi selama ini masih digabung, mungkin bisa saja dibuat terpisah, tapi yayasannya belum memungkinkan dari sisi waktu pengelolaannya sih, kaya gitu sih mas Faza.</p>	Kompetensi dan Pengembangan nazhir wakaf	Pengembangan nazhir belum terfokus
P	Bagaimanakah kamus kompetensi di Dompet Dhuafa?		

I(2)	Kalau di kita kamus kompetensi juga belum merujuk ke profesi tertentu sih mas, jadi adanya baik itu yang core, mau yang role, mau yang fungsional, maupun yang soft yang behaviour, itu masih berlaku untuk semua profesi. Artinya, yang membedakan adalah kompetensi fungsional pastinya, ada fungsi untuk seorang nazhir, fungsi seorang manajer keuangan, manajer haji, dan lain – lain, itu ada bedanya, tapi untuk soft kompetensinya kita masih sama semua mas, jadi mau itu dibidang keuangan, mau dibidang wakaf, mau dibidang ZIS, itu masih sama semua, ada soft kompetensi yang sifatnya komunikasi, negosiasi, analytical thinking dan lain – lain sebagainya itu masih untuk di semua profesi gitu. Intinya, untuk softnya belum ada, saya sih belum ada bayangan ada dipisah ataupun tidak ya, untuk nazhir atau amil, gitu mas. Gitu sih paling kalau untuk kamus kompetensinya.	Kompetensi nazhir wakaf	Kamus kompetensi masih sama antara amil dan nazhir
P	Apakah bisa mendapatkan informasi terkait dengan Kamus Kompetensi?		
I(2)	Kalau untuk tujuan penelitian mungkin harusnya boleh sih mas kalau kamus, tapi mungkin nanti ada surat pernyataan ya, artinya dalam kurun beberapa tahun kedepan yaitu tidak untuk dibaca oleh umum, paling hanya boleh diakses oleh penelitinya, penulisnya, dan juga dosen pembimbing serta pengujinya sih. Bahkan pihak kampus pun yang mengelola data – data penelitian pun saya rasa kayaknya belum mungkin, karena sebenarnya itu sifatnya konfidensi kalau kamus kompetensi.	Kompetensi nazhir	
P	Apakah kompetensi yang ada di nazhir Dompot Dhuafa		
I(2)	Kalau kita merujuk ke kamus kompetensi yang kita punya, memang kita belum membagi bagi kan, belum mengklasterisasi untuk amil mana untuk nazhir mana, tapi secara kasat mata kalau dari data kamus kompetensinya ada beberapa sih mas yang memang harus dikuasai oleh seorang nazhir, yang pastikan karena nazhir itu kan mengelola dari A sampai Z wakaf ya, dari hulu ke hilirnya wakaf, dari mulai penghitungan sampai dengan penyaluran atau distribusi, sampai juga pengelolaan asetnya. Kalau kompetensi yang dibutuhkan oleh nazhir pasti ada fundraising. Sebenarnya ini kalau	Kompetensi nazhir wakaf	Kompetensi nazhir harus dimiliki baik fundraising maupun pengelola asset

	<p>fundraising ini menjadi kompetensi yang utama untuk seorang nazhir, karena kan kalau ngelihat tren disini di Indonesia, atau mungkin di sekitar saya, kalau wakaf ini kan masih memang menjadi tantangan berat ya buat pengembangan manusia atau pengembangan zakat, kami tahunya, lebih pahamnya adalah zakat infaq dan sodaqoh, tapi kalau infaq mungkin masih belum banyak edukasi – edukasi yang masuk ke beberapa masyarakat... Sehingga di kompetensi fundraising ini adalah bukan cuman mengajak orang untuk berdonasi aja, tapi bagaimana bisa seorang fundraiser itu, wakaf atau nazhir bisa memberikan edukasi, edukasi tentang wakaf di Indonesia, wakaf yang modern lah, sebenarnya kan banyak jenis wakaf ya. Nah itu mungkin dari sisi kompetensi fundraisingnya. Tadinya bukan cuman sekedar mencari uang, mencari donasi, tapi juga memberikan edukasi. Terus kalau kompetensi dari yang sifatnya pengelolaan atau mungkin distribusi wakafnya, yang pasti adalah di manajemen asetnya sih mas, karena kan namanya wakaf ya, kebanyakan bentuknya adalah bangunan, manajemen aset ini kan kadang – kadang kalau yang tradisional aja, wakaf tradisional ya, kalau misalkan wakaf untuk masjid, yayasan, itu kadang – kadang masih disalahgunakan, masih belum jelas batas – batas wakafnya sampai mana saja. Mungkin kalau di era sekarang ini, seorang nazhir wakaf juga harus paham sih, aspek – aspek legalitas aset itu seperti apa, terus juga pengelolaan aset, terus juga aset ini diberdayakannya seperti apa, nah itu yang harus dikuasai oleh seorang nazhir wakaf. Banyak sih bahasannya, mungkin mas Faza mau membahas tentang aset manajemen, atau mungkin tentang pemberdayaan aset wakaf, atau apa, tinggal di definisinya aja sih, definisi dan dimensi kompetensinya yang harus di definisikan ulang oleh mas Faza. Atau ini bisa juga jadi masukkan bagi kami sih untuk dompet dhuafa, mungkin sudah saatnya kita perlu untuk klasterisasi kompetensi yang lebih spesifik lagi. Mungkin untuk di 1 atau 2 tahun ke depan kita sudah punya sih kompetensi yang khusus untuk nazhir, mana yang untuk amil, mana yang untuk karyawan.</p>		
--	---	--	--

P	Misalnya seperti fundraising, berarti kompetensinya seperti marketing?		
I(2)	: Iya. Tambahan sedikit sih, kalau fundraiser itu kan mungkin, itu kan memang identik banget dengan kompetensi kemanusiaan ya, mungkin yang kadang – kadang miss itu adalah strateginya sih, strateginya kayak gimana, komunikasinya juga, jadi selain tadi fundraising, selain tadi pemberdayaan aset, selain itu pengelolaan aset wakafnya dan legalitasnya, mungkin perlu juga kompetensi yang khusus kepada strategi komunikasinya gitu lo mas. Jadi ini ada kaitannya dengan fundraisernya ya, jadi fundraisernya bukan cuman mencari donasi, tetapi juga bisa mengedukasi, nah ini yang membuat materi edukasinya adalah si tim komunikasi ini ya, jadi bagaimana bisa tim komunikasi ini bisa membuat konten yang memang spesifik untuk edukasi wakaf. Nah makanya di kita ini, karena di DD ini masih umum ya Ziswaf secara keseluruhan, jadi memang tim komunikasi di kami juga kerjanya secara umum, jadi nggak ada yang buat sebelah kemana – mana, tapi justru kita lebih, yaudah semua aja gitu, karena memang target utama atau aktivitas utama dari kita adalah Ziswaf. Kayak gitu sih mas.	Kompetensi nazhir	Pentingnya kompetensi dalam berkomunikasi
P	Bagaimanakah budaya organisasi yang ada di laporan tahunan itu menjadi core competencies?		
I(2)	Kalau budaya yang dimaksud adalah nilai – nilai organisasi ya, kayak misalkan kalau mas Faza baca di laporan tahunan mungkin, isinya udah ada inspiring, atau nggak tahu sih, apakah di laporan tahunan masih inspirasi atau sudah inspiring. Tapi yang inspiring itu kan ada 5 value ya, itu kan akronim, value kita kan ada integritas, optional, ada universal, inovatif, sinergi, nah ini kalau misalkan memang itu yang dimaksud oleh mas Faza, jelas itu harus dimiliki oleh seluruh karyawan, namun justru itu yang jadi poin – poin kita pada saat merekrut SDM. Ketika sesi wawancara biasanya kami dari human capital akan menanyakan itu, ada tumpuan teamwork, ada komunikasi, ada apalah, yang itu sebenarnya turunan dari kompetensi – kompetensi yang 5 itu yang value itu. Itu sih mas kalau bicara budaya, kalau misalnya budaya yang lain, kayak misalnya jati diri atau mungkin bahasa	Kompetensi nazhir	Terdapat 5 core value yaitu integritas, professional, inovatif, responsive, dan sinergi

	– bahasa lainnya, itu sebenarnya abstrak banget ya secara implementasinya, karena itu kan nggak bisa diukur ya, kalau value yang 5 itu yang inspiring masih bisa kita ukur lewat performance appraisal, lewat mungkin hal – hal lainnya.		
P	Bagaimanakah pengembangan nazhir wakaf?		
I(2)	Kalau untuk program yang sudah berjalan, ya sebenarnya untuk umum sih mas. Kayak misalkan tadi, di awal itu kita ada kuliah ZISWAF yang itu emang untuk semua jabatan, kita emang nggak membatasi jabatan – jabatan tertentu di sini. Terus juga kalau kita lagi ada materi orientasi, itu juga kita sampaiin sih, fiqih ziswaf nya, jadi emang walaupun secara mendasar, yang basic – basic saja, tapi juga kita sampaiin rutin sih, seperti ziswaf beban dan sesi – sesinya. Terus kalau untuk kami yang nazhir development program itu sebenarnya program yang baru dilaksanakan tahun lalu, itu emang baru dijalankan untuk karyawan – karyawan di cabang, jadi belum pusat, tapi emang rencananya kita lagi mau adakan juga, cuman belum digodok sih konspenya seperti apa, tapi kita ingin buat juga untuk yang di kantor pusat. Tapi jelas kalau untuk materi – materi syariah, kayak ziswaf, kayak qurban itu memang kita nggak membatasi setiap jabatan, itu pokoknya semua jabatan harus sama. Emang kan kalau pada praktiknya teman – teman staff di level officer atau di level staff itu justru dia harus paham tentang wakaf, karena kan dia berhubungan langsung dengan donatur, dengan wakif, dengan mitra lainnya, jadi mereka harus pandai menjelaskan sebenarnya wakaf itu apa, dan Bergeraknya bagaimana saja. Mungkin kalau di level GM atau level manager ya mereka juga harus paham, artinya sih sama – sama paham, tapi untuk level tingkat keberatannya mungkin sama sih mas, jadi nggak ada jabatan tertentu sih. Mungkin gini, kalau di kita itu, dulu yang di kuliah ziswaf program tahun 2018 memang rencananya kita mau buat lagi yang di level menengah, itu kan masih di level yang mendasar ya, beberapa kali pertemuan itu level yang masih dasar lah, kita pengen buat yang	Pengembangan nazhir wakaf	Program pengembangan masih dalam bentuk umum

	<p>level menengah tuh memang belum jalan, dan belum dapat kontennya seperti apa untuk di ziswaf ini yang level intermediate, jadi modelnya mungkin gitu ya, tidak berdasarkan jabatan tapi berdasarkan isinya, mana isi yang level dasar, mana isi yang level intermediate, mana isi yang level atas, kalau jabatan sama aja, gitu sih mas.</p>		
--	---	--	--

**Kode** : 03/W-ZN/08.07/2021  
**Nama Informan** : Zaini  
**Jabatan** : Officer Corporate Wakaf  
**Tanggal** : 08 Juli 2021, Pukul 09.00 – 10.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Fundraising Wakaf

	Materi Wawancara	Tema	Kesimpulan
P	Bagaimanakah pencapaian fundraising wakaf Dompot Dhuafa sampai saat ini?		
I	Oke. Kalau per hari ini, ini bulan apa ya, bulan Juli ya, di dompet dhuafa khusus di, saya bilang di divisi wakaf, di bulan Januari sampai Juli hitungan kami saat ini baru mencapai di 18,2 milyar. Jadi 18 milyar sekitar, hampir mencapai 18,5 lah, per Juli 2021. Data kritingnya saya nggak bisa sebutkan satu persatu mas Faza, jadi kalau dibandingkan dengan tahun lalu khusus untuk penghimpunan wakaf di tahun ini, per Juli 2021 dan dibandingkan dengan Juli 2020 memang angkanya meningkat, kalau di Juli 2020 itu, posisi di penghimpunan wakaf per bulan Juli 2021 dan 2020 bedanya cukup lumayan besar, karena ini kita menggabungkan penghimpunan wakaf uang dan properti yang diterima oleh dompet dhuafa dalam bentuk wakaf, kemudian kami masukkan dalam nominal penghimpunan, jadi pencatatannya adalah uang. Nah itu kalau di bulan Juli 2020, penghimpunannya baru mencapai 10,4 milyar. Jadi kalau YOY kita belum bisa bilang naik atau turun, karena belum sampai akhir 2021 ya, belum sampai Desember, jadi saya belum bisa membandingkan. Itu mas. Kalau misalkan mau di rata – rata, misalnya di dompet dhuafa penghimpunan wakaf dalam	Penghimpunan wakaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penghimpunan wakaf per Juli 2021 sekitar 18 miliar.</li> <li>- Penghimpunan wakaf mengalami kenaikan di dalam momen-momen besar seperti Ramadhan, Hari</li> </ul>

	<p>1 bulan itu berapa sih, kalau dalam 1 bulan rata – rata 1,2 mas faza, jadi kalau bisa dirata – rata kan dalam waktu normal, 1,2 atau 1,3 di bulan - bulan regular. Beda dengan ada momen – momen tertentu, contoh misalnya ada momen Ramadhan, momen Ramadhan itu dalam tanda kutip adalah panennya seluruh lembaga zakat atau lembaga wakaf di Indonesia.</p> <p>Kenapa? Ada pelipat gandaan orang pingin bersedekah, jadi di bulan Ramadhan itu kalau di lembaga – lembaga zakat pasti ada kenaikan pembayaran zakat, termasuk juga kenaikan pembayaran wakaf, bisa sampai 3 ata 2 kali lipat. Jadi yang biasanya 1,2 atau 1,5, di bulan Ramadhan itu bisa mencapai 3 milyar atau 2 milyar dalam 1 bulan. Nah itu di barengi dengan momen – momen tertentu, karena di dompet dhuafa tidak hanya mengandalkan bulan Ramadhan untuk menarik perhatian masyarakat untuk berbagi, khusus di dompet dhuafa, kita memanfaatkan momen seperti hari raya besar di Indonesia. Contoh misalnya Maulid Nabi, kayak gitu, kemudian ada hari pahlawan, ada hari ibu, nah hari ibu ini yang paling menyentuh. Kami memanfaatkan nanti di bulan Desember penghimpunan itu diprediksi akan naik dengan model campaign yang akan kami lakukan, yaitu menggunakan narasi hari ibu, jadi hadiah terbaik untuk ibu itu kalau mas Faza biasanya ngasih mobil sport, atau ngasih motor ke ibunya, nah sekarang bagaimana kita merubah orang untuk bisa, yang bisa kekal abadi, meskipun udah meninggal ataupun masih ada, hadiahnya adalah dengan memberikan sertifikat wakaf, minimal dengan 1 juta rupiah, mereka sudah bisa menghadiahkan pahala untuk ibunya. Nanti di bulan Desember itu akan ada kenaikan – kenaikan lagi. Dan kami juga punya momen khusus wakaf, namanya wake up wakaf. Jadi diinisiasi di tahun 2019, kami coba untuk membangkitkan gerakan wakaf di Indonesia, lebih cenderung ke anak – anak muda sebenarnya, gitu mas Faza. Kenapa anak muda? Ya mayoritas anak muda memang mereka nggak punya uang puluhan juta, ratusan, tapi mereka kalau 10 ribu harusnya punya dong, kalau beli kopi kenangan atau janji jiwa itu kan sekitar</p>		<p>Pahlawan, dan Hari Ibu</p>
--	---	--	-----------------------------------

	<p>15-18 ribu, dan itu masih aman buat mereka, malah sehari bisa 2 kali atau 3 kali. Nah mengajak mereka karena nominal wakaf itu tidak ditentukan, jadi kalau gaji 100% itu adalah 2,5% nya untuk zakat, maka ada 90 sekian lah untuk bisa diwakafkan dan bebas nominalnya. Nah, artinya, dalam momen itu, dompet dhuafa mengajak seluruh masyarakat kalau mau wakaf ya nggak harus nunggu duitnya banyak, tapi rutin, dengan nominal yang semampunya. Itu mas dari penghimpunan dan tren di dompet dhuafa, ramadhan dan ada momen – momen tertentu, gitu.</p>		
P	<p>Bagaimanakah strategi fundraising dalam mencapai target penghimpunan wakaf?</p>		
I	<p>Baik mas Faza, jadi gini, divisi wakaf itu terbagi menjadi 3 sekarang, 1 retail wakaf atau retail fundraising, kemudian ada partnership wakaf dan ada marketin relation. Kenapa dibagi 3? Yaitu terkait dengan strategi fundraisingnya di dompet dhuafa. Sebetulnya strategi ini juga digunakan di zakat infaq sodaqoh juga, di divisi yang lain gitu ya. Kita terbagi menjadi 3, saya rasa di seluruh lembaga kayaknya gitu juga deh.</p> <p>Ada tim yang ngurusin yang retail, jadi retail itu kita sebar konter di pusat perbelanjaan, di masjid, atau di pusat – pusat keramaian untuk mensosialisasikan program – program wakaf dompet dhuafa, itu untuk yang retail. Kemudian dia melakukan komunikasi secara personal dengan donatur individu, jadi bisa by WA, by email blast, bisa kunjungan donatur, mereka komunikasinya lebih intens dengan donatur, layaknya seperti nasabah bank dengan PIC dari perbankan, jadi ada nasabah priority, ada petugasnya, dan itu dilakukan oleh teman – teman retail, begitu. Nah, ada marketing relation, di marketing relation ini kita strateginya adalah menysasar kepada teman – teman komunitas, kemudian teman – teman organisasi, juga majelis – majelis taklim yang memang mereka punya perkumpulan baik, komunitasnya kita tidak batasi ya mas, jadi kayak komunitas motor juga kita ajak ikut, komunitas pencinta hewan dan lain sebagainya juga kita ikutkan. Nah, selain membangun kerja sama</p>	<p>Penghimpunan wakaf</p>	<p>Fundraising wakaf Dompet Dhuafa dibagi menjadi 3: retail, partnership, marketing relationship</p>

	<p>itu dengan para komunitas dan mitra, mereka juga mengadakan event, kami mengadakan event – event, kalau sekarang mungkin webinar, edukasi wakaf melalui zoom, dan lain sebagainya, mengajak orang yang punya kapabilitas untuk bisa berbagi ilmunya, nah kita mengedukasi masyarakat yaitu donatur – donatur dompet dhuafa atau masyarakat umum untuk bisa ikut join di acara kita.</p> <p>Dan itu selama Ramadhan kemarin kita sangat intens, apalagi sebelum pandemi ya, sebelum pandemi kita ada wakaf goes to campus, kita beberapa kali sosialisasi di depan mahasiswa untuk bisa, ya meng sosialisasikan bahwa wakaf itu keren, bahwa wakaf itu nggak harus besar, dan lain sebagainya. Yang terakhir ada di partnership wakaf. Kebetulan saya jadi koordinatornya di partnership wakaf. Apa yang dilakukan di partnership wakaf? Jadi corenya itu sebenarnya kerja sama dengan perusahaan – perusahaan. Jadi kalau perusahaan itu kan pasti kita bisa bilang pasti punya dana corporate respon CSR untuk bisa social responsibilitynya bisa dicairkan, bisa dikolaborasikan, atau mereka punya dana endapan yang memang harus dikeluarkan untuk program – program sosial. Nah, partnership ini membuat suatu program, sudah ada tim programnya, kami buat proposal, kami desain satu visual yang bisa dipelajari oleh mitra dari korporasi, kalau mereka oke setuju, kemudian kita kerja sama, mereka keluarkan dana kita akan implementasi, begitu. Jadi di 3 divisi atau 3 sub ini punya strategi beda – beda, jadi kalau di partnership kita sasarannya siapa, kemudian marketing relation juga sudah punya sendiri, dan retail juga punya sendiri. Itu mas.</p>		
P	Bagaimanakah kompetensi menurut Anda?		
I	Jadi pasti sebelum kita masuk di dompet dhuafa, ujian pertamanya adalah ujian kemampuan pengetahuan terkait program yang akan diikuti, jadi, ya pasti kompetensi yang, mungkin yang saya pahami adalah dari sisi kemampuan dalam menangkap pengetahuan, kalau corenya lebih kecil lagi, pengetahuan tentang wakaf, kemampuan pengetahuan terkait strategi marketing, itu pasti, karena	Kompetensi nazhir wakaf	Kemampuan penguasaan pengetahuan tentang wakaf , dan soft skill

	<p>fundraising itu ya kita jualan, tapi bedanya yang kita jual adalah program, bukan produk yang bisa langsung makan atau produk yang bisa langsung pakai. Jadi pengetahuan kita tentang dunia pasar itu juga harus tahu. Kemudian pasti kalau di lembaga atau di perusahaan, kita juga harus tahu dan mampu untuk bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, etika kerja kita, jadi semuanya memang tidak bisa instan, tapi perlahan itu pasti teman – teman atau yang sekarang bekerja di kantor atau dengan lingkungan grupnya itu pasti mereka harus tahu etika dalam pekerjaannya. Jadi kompetensi yang saya pahami ya itu, kita bisa menangkap pengetahuan dari manapun dan kita harus mampu untuk bisa merealisasikan itu, termasuk kalau dari wakaf sih, ya kita harus ngelontok banget wakaf itu apa, programnya harus seperti apa, batasan – batasan mana yang boleh dilakukan, kemudian mana yang tidak boleh, itu sudah harus paham.</p>		
P	Apakah kompetensi yang masih harus anda kembangkan untuk ke depannya?		
I	<p>Oke. Kalau bicaranya sekarang, di masa pandemi kayak gini, apalagi saya dari rumah, kemudian korporat banyak yang tutup, dalam tanda kutip mereka nggak buka kantor, tapi bukanya di rumah masing – masing kan, jadi kayak bank itu kan jarang juga di kantor, perusahaan – perusahaan mitra kita, ini udah jarang mas, nggak ada yang di kantor, pasti di rumah. Tantangannya adalah bagaimana kita tetap bisa berjualan, tanpa berhadapan langsung dengan mereka secara online begini, saya ngobrol sama mas Faza, kemudian bisa meyakinkan bahwa program yang kita tawarkan itu menarik bagi mereka dan menguntungkan, dalam tanda kutip, karena perusahaan meskipun CSR harus menguntungkan, dalam tanda kutip bukan dari nominalnya, tapi dari sisi manfaat perusahaan kalau gua nyumbangnyanya ke pesantren, untungnya buat gua apa nih, gitu kan, ya nggak? Ya mungkin mereka nggak mengharapakan uang SPPnya pesantren itu masuk ke mereka, kan nggak ada, tapi cara menawarkan itu mereka kan nggak bisa kunjungan ke pesantrennya, mereka juga nggak bisa</p>	Kompetensi nazhir wakaf	Kompetensi yang berkaitan dengan inovasi dan pemaksimalan pemanfaatan teknologi

	<p>kunjungan misalnya ke program rumah sakit dompet dhuafa yang di Lampung misalnya gitu, nggak mungkin. Nah mungkin lebih kepada bagaimana peningkatan yang dilakukan oleh tim – tim fundraising ini menurut saya adalah teknik lobbying dan negosiasi dengan pihak mitra, ataupun dengan donatur. Nah, donatur juga yang individu pun mereka berada di rumah, mereka menerima informasi dari dompet dhuafa pun secara online.</p> <p>Tugas kita adalah membangun narasi itu sebisa mungkin meyakinkan agar mereka tergerak untuk berdonasi. Jadi kalau dibilang kira – kira apa yang akan dilakukan kedepan ya pasti kalau melihat 1 sampai 3 bulan kedepan masih di masa PPKm atau pandemi ini, atau sampai di akhir tahun 2021, yang kita lakukan adalah ke inisiatif programnya mas. Jadi programnya nggak boleh yang biasa – biasa aja, dompet dhuafa kalau sebelum pandemi kita membangun rumah sakit, permanen. Kalau di pandemi inisiatif program kita adalah membangun rumah sakit lapangan yang portable. Rumah sakit permanen, IGDnya udah penuh, ya kan, pasiennya daftar tunggu, harus nunggu dan lain sebagainya. Nah inisiatifnya dari dompet dhuafa adalah membangun tenda darurat atau rumah sakit darurat di sebelah rumah sakit tersebut, sehingga kita bisa menangani para pasien lebih cepat di awal, jadi screeningnya lebih cepat di awal, jadi ketika mereka merasa bahwa perlu untuk berobat ke rumah sakit, dan rumah sakit penuh, nah kita bisa fasilitasi dengan rumah sakit darurat di lapangan. Salah satu inisiatif programnya itu. Kemudian kalau misalnya pemerintah memberikan sumbangan lewat sembakonya dan lain sebagainya, dompet dhuafa juga melakukan dengan inisiatif yang berbeda. Kalau dari pemerintah, yang dilakukan adalah mendata KTPnya terlebih dahulu kan, baru mereka mendapatkan. Tapi kalau dompet dhuafa, terjun langsung tim surveynya, ini butuhnya apa, jadi kita lebih kepada inisiatif program dari segala lini termasuk di program wakaf dompet dhuafa pun begitu</p>		
--	---	--	--

	<p>bahwa fundraising di masa pandemi memang jadi tantangan yang sangat berat, karena semuanya serba online.</p> <p>Kita pasang ballyho di jalan, kalau lagi PPKM darurat apa ada yang lihat? Misalnya di pondok indah, harga yang paling mahal, kita pasang ballyho di situ. Kalau misalnya kita hanya mengandalkan ballyho saja, yang lewat biasanya 2000, 5000 orang di situ macet dan sebagainya kan sekarang udah nggak macet. Nah akhirnya ternyata selama masa pandemi mereka banyak melakukan online nih, gitu kan, kayak kita ngobrol kayak gini, kemudian mereka search di google di email di whatsapp di instagram dan lain sebagainya, dompet dhuafa memanfaatkan media – media itu untuk bisa mengcampaign dan mensosialisasikan program – program inisiatif yang ada di lapangan, gitu. Jadi usaha kita di bidang offline masih terus kita jalankan dengan minim sekali, karena konter kita tidak terlalu banyak sekarang, kita lebih banyak menggunakan pembayaran secara online, gitu mas. Jadi tadi teknik lobby dan negosiasi, pastinya komunikasi ya, harus ditingkatkan, terus kemudian online dan offlinenya juga tetap masih berjalan sih. Gitu mas.</p>		
P	Bagaimanakah pengembangan yang dilakukan oleh human capital kepada nazhir sejauh ini?		
I	<p>Nah mungkin di temen – temen mas Faza, saat ini mungkin bisa dibedakan, bahwa ada fundraising wakaf, ada juga pengembangan wakaf, jadi yang disebut nazhir di dompet dhuafa lebih kepada ke pengembangan wakafnya, yang megang program – program wakaf di dompet dhuafa. Tapi kalau dari sisi ke nazhiran, pelatihan training dan lain sebagainya, memang di dompet dhuafa sangat concern untuk, kalau di lembaga kan pentolan – pentolan forum organisasi, ada FOS ya, zakat itu ada di dompet dhuafa dan pelatihannya juga ada. Kemudian wakaf, wakaf kita juga ada trainingnya mas. Jadi pembekalan nazhir, kompetensi yang baik seperti apa, fundraising wakaf yang baik itu seperti apa, kebetulan kan mas Bobby sebagai ketua FWP kan, forum wakaf produktif, jadi human capital</p>	Pengembangan nazhir wakaf	Masih adanya dikotomi antara fundraising wakaf dan bagian pengembangan harta wakaf dalam penyebutan nazhir wakaf

	juga, memang tidak menyelenggarakan trainingnya, tapi menyarankan untuk ikut training di luar. Kalau trainingnya yang di internal kan ya orang – orang itu juga, jadi nggak ada perkembangan.		
--	--	--	--

**Kode** : 04/W-HND/15.07/2021  
**Nama Informan** : Hendriansyah  
**Jabatan** : Legal Wakaf  
**Tanggal** : 15 Juli 2021, Pukul 16.00 – 17.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Legal Wakaf

	<b>Materi Wawancara</b>	<b>Tema</b>	<b>Kesimpulan</b>
P	Bagaimanakah peranan legal dalam wakaf?		
I	Makasih mas Faza sebelumnya, assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, mungkin sudah dibuka tadi ya, saya izin menjawab, bagaimanakan peran legal dalam wakaf, ada beberapa peranan legal di wakaf di yayasan domet dhuafa, yang setelah saya rangkum, satu, terpenuhinya standard penerimaan harta benda wakaf sebagaimana aturan kebijakan lembaga. Itu yang jadi penting, pertama, seorang legal dalam menerima harta benda wakaf yang harus memenuhi standard sesuai dengan kebijakan yang ada di lembaga, SOPnya, nah itu pertama yang dilakukan. Kedua, peranan yang kedua adalah terlaksananya fungsi pencegahan dan manajemen resiko hukum lembaga, artinya harta benda wakaf yang diserahkan kepada lembaga, dia harus memenuhi kriteria, baik peraturan perundang – undangan atau ketentuan yang lain mengatur hak tersebut. Misalkan, berkaitan dengan peralihan hak atas tanah. Nah, hak atas tanah ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan, baik dari segi si pemberinya, si wakifnya, sejauh mana dia sudah mendapatkan persetujuan dari istri atau pasangan hidupnya, nah itu yang menjadi penting tuh, karena jika tidak ada hal – hal yang seperti itu	Kompetensi nazhir wakaf	Legal memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen wakaf

	<p>contohnya, itu akan menjadi resiko hukum di kemudian hari bagi lembaga, apakah nanti berupa gugatan dari ahli warisnya ataupun hal lainnya, karena kan bicara wakaf ini sebenarnya kan adalah hal yang baik.</p> <p>Makanya dari awal itu kita preventif betul, sejauh mana semua hal – hal prosedur ini dilewati, itu yang kedua. Yang ketiga pelaksanaannya pendaftaran harta benda wakaf sesuai dengan peraturan undang – undang wakaf. Nah ini yang harus kita perhatikan seorang legal itu harus memenuhi sejauh mana harta benda wakaf itu didaftarkan sesuai dengan ketentuannya. Misalkan, ketika di dalam undang – undang wakaf sendiri kan ada yang buat ikrar wakaf tanah, PPAIW, kita harus mendaftarkan harta tersebut, kalau memang tanah, PPAIW itu dibagi kalau nggak salah ada 3, yang harta berupa tanah, dan maupun benda bergerak berupa uang, ataupun kaitannya dengan berupa surat berharga, nah ini yang menjadi concern dari legal tersebut, sejauh mana bisa mendaftarkan harta benda wakaf itu sesuai dengan peraturan perundang – undangan. Yang keempat, adalah terlaksananya tata kelola untuk dokumentasi harta benda wakaf yang sistematis dan mudah untuk diakses. Nah ini menjadi penting sekali kenapa tata kelola dokumen wakaf itu harus dijaga oleh legal untuk dikelola dengan baik, karena apa, harta benda wakaf ini untuk selamanya dan tidak boleh, ini sifatnya untuk informasi nih, sama seperti sama ini, ketika mas Faza ingin melakukan penelitian, membuka semua data – data yang kami miliki kaitannya dengan wakaf, karena memang harus terbuka wakaf tersebut, agar tidak dikuasai untuk kepentingan baik itu pengurus, ataupun individu. Dan yang terakhir adalah mengawasi dan melindungi harta benda wakaf.</p> <p>Nah ini memang kalau kita lihat di pasal 11 undang – undang persatu tahun 2004 tentang wakaf, itu diatur, sejauh mana tugas nazhir, dan itu menjadi peranan mereka salah satunya adalah mengawasi dan melindungi harta benda wakaf. Nah bagaimana cara mengawasi dan melindungi ini, saat</p>		
--	---	--	--

	<p>mengawasinya berkaitan dengan fisik, kalau tanah, sejauh mana tanah tersebut dipasang, dipasang semacam plang nama, terus kedua melindungi harta benda wakaf, bagaimana seorang legal bisa menyimpan dokumen – dokumen tersebut agar penerusnya bisa melanjutkan, melanjutkan dari sistem yang telah dibuat, agar harta benda wakaf ini tidak disalahgunakan atau dirusak, kalau memang sudah wakaf. Itu 5 kriteria peranan legal menurut saya di sisi wakaf mas.</p>		
P	<p>Bagaimanakah proses legalitas harta benda wakaf?</p>		
I	<p>Nanti saya secara singkat aja, secara global, walaupun nanti proses legalitas harta dan benda wakaf di lembaga dompet dhuafa bisa minta di SOP ya, SOP itu nanti bisa minta ke pak Iqbal ya mas Faza, tetapi secara garis besar mungkin ada 5, Pertama prosesnya adalah pertama kali mengisi form minat wakaf, mas Faza sudah pernah pengalaman, dikejar-kejar ama saya mana form wakafnya, karena itu prosedur pertama. Kedua membuat komite persetujuan. Nah itu hal yang menjadi penting sebelum harta tersebut diterima dibikin namanya komite persetujuan.</p> <p>Yang ketiga mendapatkan surat persetujuan dari dewan pembina yayasan. Nah ini yang paling utama, karena kan kaitannya dengan undang – undang yayasan bahwa setiap keputusan tertinggi yang kaitannya dengan hak harta, penerimaan maupun pengeluaran harta itu pembina yang memberikan keputusan hak tersebut. Keempat mengajukan pendaftaran harta benda wakaf, mengajukan pendaftaran, dan kelima mengawasi dan melindungi harta dan benda wakaf. Hampir sama sebenarnya prosesnya dari dari awal menerima sampai dengan selesai, nah itu hampir sama dengan yang saya jabarkan dari awal.</p>	<p>Pengelolaan harta benda wakaf</p>	<p>Alur legalisasi harta benda wakaf ada 5 (lima) yaitu: mengisi form minat wakaf, membuat komite persetujuan, persetujuan dewan pembina yayasan, pengajuan pendaftaran, dan pengawasan serta perlindungan harta wakaf</p>
P	<p>Bagaimanakah kompetensi menurut Anda?</p>		
I	<p>Baik. Karena saya tertarik sekali tadi penelitian mas Faza, tapi sifatnya ke SDM nya ya mas ya, kompetensi si nazhirnya ya mas. Mungkin dari saya, bagaimana kompetensi menurut anda, ini sangat</p>	<p>Kompetensi nazhir wakaf</p>	<p>Kompetensi dalam penguasaan bidang</p>

	<p>penting karena kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu dalam hal ini, nazhir, yang mencakup aset pengetahuannya kenazhirnya, keterampilan dan sikap kerjanya. Nah itu perlu dikuasai ada 3 hal menurut saya, 1 adalah menguasai peraturan tentang wakaf, kalau di legal itu kan menguasai materi peraturan tentang wakaf itu sangat penting, jangan sampai nanti kita salah prosedur dan di catatannya. Kedua, mengembangkan diri untuk lebih fokus terhadap bidang keahlian kalian yang saat ini dijalani, kalau kita legal ya kita harus fokus dan mengembangkan terhadap keahlian kita. Yang ketiga adalah memanfaatkan teknologi dan informasi untuk komunikasi dan mengembangkan diri. Itu yang jadi penting, dengan teknologi dan informasi kita bisa tahu update dalam peraturan baru ataupun kita bisa menanyakan langsung kepada pihak – pihak yang sudah pernah melakukan hal yang sama, dan kita saling belajar, bertukar informasi, dan itu sangat penting sekali karena banyak aturan – aturan main ini yang baru, yang mungkin lembaga tidak tahu, dengan kita memanfaatkan teknologi kita bisa tahu hal tersebut. Itu hal yang menjadi meningkatkan kompetensi kita mas.</p>		<p>hukum seperti peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, pengembangan keahlian, dan berkaitan dengan penguasaan teknologi informasi</p>
P	<p>Apakah kompetensi yang masih harus anda kembangkan untuk ke depannya?</p>		
I	<p>Makasih mas Faza. Semenjak saya bergabung di legal dompet dhuafa, banyak hal sekali yang perlu saya update terkait dengan kompetensi saya. Satu kaitannya dengan mengikuti pelatihan – pelatihan dan pengetahuan tentang pengelolaan harta benda wakaf, khususnya wakaf produktif. Bicara wakaf produktif ini, perlu kita ikuti pelatihan – pelatihan, kayak business plan, nah yang menjadi penting waktu itu kita diskusi business plan ini bagaimana ya, agar wakaf tersebut menjadi lebih produktif, karena itu amanah yang diberikan oleh undang – undang kepada nazhir agar wakaf itu produktif. Makanya kita harus terus belajar, baik saya sebagai sisi legal itu saya juga harus dituntut tau selain legal aja, apa itu business plan, karena apa, ini kaitannya dengan ilmu – ilmu yang lain. Misalkan, contoh tata kelola rumah sakit. Nah, bicara tata kelola rumah sakit ini, itu banyak sekali ilmunya, baik</p>	<p>Kompetensi nazhir wakaf</p>	<p>Pelatihan berkaitan dengan business plan</p>

	<p>ilmu tentang corporate, tanggung jawab korporasinya, dalam hal ini mungkin pengelolanya, terus pertanggung jawabannya nanti pengelolannya seperti apa, terus nanti kaitannya dengan hak dan kewajibannya, sejauh mana nanti kita mendapatkan bagi hasilnya, dan itu sangat penting sekali. Makanya perlu kita mengembangkan diri, selain dengan ilmu yang sudah kita dapatkan saat ini ya, misalnya tentang legal. Saya mengembangkan diri nih, misalkan saya mengambil tentang S2 saya kaitannya dengan NKE, itu sangat penting, nanti saya tahu, oh iya bagaimana contohnya tentang pembuatan akte yang baik, contohnya tentang bagaimana pengurusan pertanahan yang baik, nah itu menjadi ilmu tersendiri buat saya untuk pengembangan diri saya. Itu sih mas Faza kalau dari saya ya.</p>		
P	<p>Apa yang anda lakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh lembaga?</p>		
I	<p>Kalau apa, pertanyaannya apa yang anda lakukan untuk mencapai target yang ditetapkan oleh lembaga, 2 kuncinya mas, mempunyai kemampuan kuat untuk belajar dan mengembangkan diri, itu yang menjadi kunci penting. Karena apa, saya juga masih belajar waktu itu di TWI. Mungkin mas Faza tahu itu, saya dari yang perusahaan konvensional, saya masuk ke kampung wakaf Indonesia, bagaimana ya, saya masih belajar, mungkin mas Faza masuk ke WI juga sama banyak belajar, ini apa ya, wakaf ini apa ya, oh kita mau mengelola harta benda wakaf, oh iya, ternyata setelah dikelola ini berhubungan nih dengan teman – teman DD, teman – teman DD ketika mereka mau menyewa di lokasi tanah wakaf, kalau punya DD, mereka harus sewa. Nah di sini nih, gejala komunikasi yang harus kita bisa kuat, karena kadang – kadang teman DD begini, kok ini kan punya DD kenapa kita sewa? Kan harta benda wakaf, harus produktif kan, nah ini yang menurut saya, kita harus ada kemampuan untuk belajar, belajar itu banyak hal, misalkan tadi, secara komunikasinya, bagaimana kita menguasai bidang yang kita emban saat ini, dan mengembangkan diri. Apa tuh mengembangkan diri? Ya kita melihat lah kekurangan diri kita apa, apa kekurangan diri kita dan apa yang untuk</p>	<p>Kompetensi nazhir wakaf</p>	<p>Kemauan dan kemampuan dalam belajar dan pengembangan diri</p>

	mencapai target tersebut, apa yang harus kita lakukan nih, oh mungkin kita melakukan belajar atau apa gitu, mungkin itu sih mas, 2 hal menurut saya.		
--	--	--	--

**Kode** : 05/W-WDD/30.07/2021  
**Nama Informan** : Widodo  
**Jabatan** : Senior Officer Knowledge Management & Organisational Development  
**Tanggal** : 30 Juli 2021, Pukul 13.00 – 14.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Kompetensi dan Pengembangan Nazhir

	Materi Wawancara	Tema	Kesimpulan
P	Apa sajakah kompetensi nazhir wakaf yang ada di Dompot Dhuafa?		
I	<p>Baik, bismillahirrahman nirrahim, assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Makasih mas Faza dan mas Udin, jadi sebenarnya ada beberapa pertanyaan yang hampir sama dengan pertanyaan sebelumnya ya mas ya. Jadi, kalau secara kompetensi, kita ini kan berada dalam institusi atau dalam lembaga, tentu ketika berbicara tentang nazhir ini, kompetensinya harus utuh, dilihat dari semua aspek. Jadi siapa nazhir? Kalau nazhir ini kan dalam konteks pengertian tentu adalah orang-orang yang nanti akan mengelola wakaf, seperti itu. Nah bicara pengelolaan wakaf, tentu nanti kalau dalam kelembagaan, pasti nanti akan ada yang bertugas untuk menghimpun wakaf itu sendiri, kemudian yang kedua adalah, orang yang mengelola.</p> <p>Mengelola ini dalam hal, ketika sudah memperoleh pendanaan dari wakaf, baik itu wakaf uang maupun wakaf berupa aset wakaf, ini kan harus ada yang mengelola, harus ada yang mencatat. Kemudian yang ketiga adalah orang yang memproduktifkan aset wakaf, jadi setelah wakaf itu diperoleh, bagaimana caranya agar wakaf itu bisa kita produktifkan. Nah dari situ nanti akan</p>	Kompetensi nazhir wakaf	Kompetensi di Dompot Dhuafa ada 3 (tiga) yaitu ada core kompetensi, ada soft kompetensi, ada technical kompetensi

	<p>kelihatan, sebenarnya kompetensi apa saja yang dimiliki oleh nazhir wakaf. Nah, yang pertama, ketika berbicara tentang lembaga wakaf ini kan identik dengan lembaga keIslaman, jadi pondasi awal tentang fiqh wakaf pun disampaikan, nah ruang kita dididik ini untuk menyampaikan kaitannya dengan fiqh wakaf, kalau yang sudah berjalan di tahun 2020 kita namanya ada amil nazhir development program. Jadi kita jadikan sebagai satu kesatuan, di situ ada amil, di situ ada nazhir, yang kita satukan, karena kita tidak bisa memungkiri dididik ini, di saya secara pribadi mengelola SDM yang di situ SDM amil, sekaligus juga saya punya peran untuk mengelola SDM nazhir, seperti itu. Jadi dalam amil nazhir development program tadi, program pengembangan amil dan nazhir tadi ada beberapa kompetensi yang disampaikan kaitannya dengan wakaf, misalnya apa saja? Kompetensi itu kita bagi menjadi beberapa bagian, yaitu fiqh, setiap amil harus memiliki pengetahuan tentang fiqh wakaf. Fiqh wakaf ini apa saja yang harus dimiliki, misalnya perspektif pengertian wakaf dalam Islam, sejarah wakaf dasar hukumnya, kemudian yang kedua bicara tentang jenis-jenis wakaf itu sendiri.</p> <p>Seorang nazhir wakaf harus tahu tentang jenis wakaf, syarat dan rukun wakaf, kemudian wakaf dalam sistem perundang-undangan di Indonesia itu seperti apa dan bagaimana wakaf ini bisa menggerakkan ekonomi. Nah ini kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang yang memang bergerak di bidang aktivitas wakaf, jadi dia harus melatih tentang fiqh wakaf secara mendasar, apa fiqh wakaf yang harus diketahui ya, sejarahnya, dasar hukumnya, jenis, syarat rukunnya, kemudian wakaf dalam sistem perundang-undangan di Indonesia itu seperti apa, dan yang terakhir bagaimana wakaf ini bisa menjadi penggerak ekonomi. Nah ini konsepnya harus diketahui. Kemudian ada fiqh nazhir, nah fiqh nazhir ini kita bagi menjadi beberapa kompetensi yang harus dimiliki, yaitu pengertian dari nazhir itu sendiri, kemudian syarat nazhir, syarat nazhir seperti apa, nah kemudian ada juga profil</p>		
--	--	--	--

	<p>nazhir dalam sejarah perencanaan perwakafan profesional, sampai kemudian kita harus memahami tentang wakaf principle, ini hal yang mendasar kaitannya dengan fiqih wakaf itu sendiri. Nah kemudian kompetensi apa yang dipenuhi, yang lain adalah kompetensi manajerial dalam konteks pengelolaan tadi, yang hampir sama sebenarnya, irisannya dengan kompetensi-kompetensi yang lain. Kalau dibagian operasional, bagaimana kita bisa membuat sistem manajemen wakaf itu sendiri, jadi sistem manajemen wakafnya seperti apa, standarnya seperti apa, kalau operasionalnya berarti nanti harus ada acuannya sendiri, karena acuan keuangan zakatnya seperti apa, itu kompetensi dari tim keuangannya. Kalau dari tim fundraisingnya apa?</p> <p>Ya tim fundraising ya nanti harus mengetahui strategi fundraising kaitannya dengan wakaf, metodologinya, misalnya fundraising untuk retail wakaf, kemudian corporate wakaf itu seperti apa, termasuk bagaimana menangani keluhan para pewakaf itu ya, orang-orang yang wakaf. Nah, itu sekilas tentang beberapa aktivitas perihal kompetensi yang ada di lembaga wakaf mas.</p> <p>Jadi di DD ini kita bagi menjadi 3 mas, ada core kompetensi, ada soft kompetensi, ada technical kompetensi. Nah kalau soft kompetensi itu dibagi menjadi 5 kategori, yang pertama bicara tentang, ini core kompetensinya ya, bicara tentang integritasnya, kemudian yang kedua bicara tentang sinerginya, kemudian yang kedua bicara tentang profesionalnya, kemudian yang ketiga bicara tentang responsifnya gitu ya, kemudian yang terakhir itu bicara tentang kita singkat sebenarnya inspiring ya. Tadi sudah berapa tadi, sinergi, tentang integritas, profesional, sinergi, kemudian responsif sama satu lagi itu, sebentar saya buka dulu, saya agak lupa ya.</p> <p>Halo? Saya ulangi ya, jadi dibagi menjadi 3 kompetensi yang sudah kita tentukan, yang pertama adalah core kompetensinya, atau dalam ke HRD-an itu disebut dengan value drivennya, itu bicara integritas, kemudian responsif, kemudian profesional, inovatif dan sinergi. Jadi, integritas ini kita</p>		
--	---	--	--

<p>         punya ukuran-ukurannya, kemudian responsif itu punya ukurannya, professional punya ukurannya, inovatif punya ukurannya dan sinergi juga punya ukurannya. Itu semua harus dimiliki oleh tiap orang yang ada di DD, baik itu di lembaga zakat maupun dibagian wakafnya. Nah, dari core kompetensi tadi, kemudian kita punya yang namanya soft kompetensi. Nah soft kompetensi ini secara garis besar seorang nazhir itu memiliki 4 klaster soft kompetensi, yang pertama adalah thinking ability atau kemampuan berpikirmya, kemudian yang kedua itu managing tasknya, bagaimana mengelola tugasnya, kemudian yang ketiga itu managing oneselfnya, kemudian yang kelima adalah managing people. Nah ini dimiliki oleh setiap bagian. Nah, thinking ability itu apa saja? Thinking ability itu berupa analytical thinking atau kemampuan menganalisis, kemudian conceptual thinking dan strategic thinking. Nah, itu soft kompetensi yang harus dimiliki bagian thinking ability. Kemudian kalau managing task, itu kaitannya dengan setiap nazhir itu harus mampu untuk membuat planning dan organizing dan juga kontrol dan decision making. Nah, kalau bagian managing oneself, itu bagaimana kemampuan seorang amil atau nazhir wakaf itu bisa ability to change sama achievement drive. Jadi, bagaimana seseorang itu bisa memastikan perubahan dan bisa menciptakan keberhasilan-keberhasilan. Nah yang terakhir itu managing people. Nah ini kan kalau managing people biasanya memang ada level-level tertentu, jadi communication dan relation buildingnya seperti apa, kemudian customer service orientationnya seperti apa, negoitation seperti apa, teamwork, kemudian team leadership sama development nazhir itu kayak mana. Nah itu soft kompetensi yang dimiliki oleh para amil maupun nazhir. Itu mas, nah yang ketiga itu technical kompetensi, technical kompetensi itu adalah kompetensi-kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh para amil, nah ini tidak ada spesifikasi khusus, tetapi kita harus memastikan bahwa ketika kita merekrut, memang dia memahami kompetensi yang sudah sesuai dengan bidangnya, kalau kita mau merekrut orang digital fundraising, maka dia       </p>		
--	--	--

	<p>harus paham tentang digitalnya, kemudian kalau kita mau merekrut orang keuangan, ya dia harus bisa penganggaran, kemudian manajemen perbendaharaan, dan sebagainya, termasuk juga kalau kita bicara tentang sistem informasi, kita nyari yang tentu orang bisa application management, network management, hardware management, dan sebagainya, itu kompetensi-kompetensi teknis yang menempel pada tiap bagian, itu mas Faza.</p>		
P	<p>Bagaimanakah model kompetensi yang ada di Dompot Dhuafa?</p>		
I	<p>Kalau secara bangunan struktur, kita memang punya core kompetensi, ini memang yang paling pondasi ya, jadi kalau bicara tentang strata kompetensi, kompetensi ini sebagai pondasinya gitu ya, sebagai pondasi, kalau kayak rumah itu pondasinya, kemudian temboknya atau tengahnya itu kita punya soft kompetensi, kemudian sebagai atapnya kita punya technical kompetensi. Technical kompetensi ini sebenarnya yang didukung dengan berbagai sertifikasi yang saat ini ada, biasanya dari SKKNI ya punya standar tersendiri ya biasanya dengan technical kompetensi ini. Itu sih mas Faza</p>	<p>Kompetensi nazhir wakaf</p>	<p>Model kompetensi ada tiga yaitu core competency sebagai pondasi, soft competency sebagai tembok dan technical competency sebagai atap</p>
P	<p>Bagaimanakah program pengembangan nazhir wakaf yang ada di Dompot Dhuafa?</p>		
I	<p>Ya. Jadi ada 2 skema, kalau di DD ini ada 2 skema tentang pengembangan nazhir wakaf. Yang pertama adalah skema pengembangan yang sifatnya mandatoris, kemudian yang kedua ada yang sifatnya berdasarkan ajuan atau training need analysis Kalau berdasarkan mandatoris, kita memang menyiapkan skema-skema penguatan kompetensi, contohnya apa, kalau di level manajerial kita ada leadership academy of dompet dhuafa. Ini bicara tentang manajemen dari yang level atas untuk manage timnya, dari sisi soft kompetensi. Kemudian kalau di level middle, level tengah, kita ada LEAP, leadership enrichment and acceleration program. Nah ini sebenarnya di dalam ini ada</p>	<p>Pengembangan nazhir wakaf</p>	<p>Pengembangan untuk level top management dan pengembangan untuk level middle management</p>

	<p>pengetahuan teknis kaitannya dengan wakaf maupun zakat, di dalamnya ada komponen-komponen menis proyek-proyek zakat dan proyek-proyek wakaf. Nah kalau yang skema kedua, itu skema ajuan, itu berdasarkan kebutuhan training analisis. Jadi, setiap periode atau setiap beberapa waktu, itu memang ada acuan-acuan training yang sifatnya memperkuat kemampuan teman-teman ini untuk mengembangkan diri di sektor atau di bidang yang dia ingin kuasai. Misalnya, kalau bagian fundraising wakaf, ada kebutuhan-kebutuhan khusus untuk mendapatkan informasi terkini tentang dunia wakaf, nah kita izinkan mereka ikut seminar atau ikut workshop, atau yang ketiga, itu mereka kita dorong untuk menjadi pembicara-pembicara publik tentang wakaf, karena DD ini kan juga bagian dari dunia perzakatan ya, ya kita dorong mereka untuk menjadi pembicara, jadi trainer di beberapa tempat untuk mengasah kemampuan manajemen wakafnya. Gitu mas Faza.</p>		
P	Bagaimanakah dasar pengelolaan dan pengembangan SDM atau nadzir Dompot Dhuafa?		
I	<p>Ya, jadi sebenarnya ada beberapa kiblat pengelolaan SDM dalam dinamika pengelolaan SDM yang ada di DD. Jadi, tema human capital management kita implementasikan dalam setiap proses pengembangan di kita ya. Jadi sertifikasi-sertifikasi misalnya, JHRM dan sebagainya, itu sebenarnya kita dorong untuk pengelola SDMnya ya, untuk sektor teman-teman SDM. Jadi orang-orang yang di SDM kita dorong untuk mendapatkan sertifikasi-sertifikasi sesuai dengan ketentuan yang ada di BSN, badan sertifikasi nasional. Itu sih mas Faza kalau dari sisi pengelola SDMnya ya. Kalau secara umum sebenarnya kompetensi ini kan tidak ada basis yang pasti ya, kecuali memang berdasarkan standar kompetensi nasional Indonesia yang sudah ditetapkan oleh badan sertifikasi nasional, kalau yang sudah ada di situ kita langsung merujuk ke situ. Nah, kalau pun saat ini yang ada di dunia zakat baru ada tentang zakat aja, itu ada sertifikasi tentang lembaga zakat. Kalau di wakaf itu belum ada spesifikasi khusus. Kecuali memang tadi ya, hanya sebatas kemampuan untuk memanager zakat, dan</p>	Pengembangan nadhir wakaf	Pengelolaan SDM di Dompot Dhuafa dengan dasar umum

	itu dalam konteks seminar, dalam konteks workshop, dan itu dikelola oleh masyarakat ekonomi syariah. Itu mas Faza.		
P	Bagaimanakah kendala yang dihadapi dalam mengembangkan tim dan bagaimanakah solusi yang dilakukan?		
I	<p>Ya. Jadi wakaf ini sebenarnya model ibadah yang lama, hanya saja tidak semua orang itu mengetahui, gitu ya, pemahaman spesifiknya tidak diketahui secara utuh oleh masyarakat umum. Kalau kita bicara zakat, infaq, sedekah, itu orang sudah banyak yang tahu, tapi perihal wakaf ini kan sedikit orang yang mengetahui. Nah, ini tentu menjadi salah satu gap yang harus kita isi, bagaimana temen-temen yang ada di wakaf ini bisa memahami ini, kemudian memberikan edukasi secara utuh ke temen-temen yang ada di masyarakat. Nah, sebenarnya saat ini memang dari sisi literasi, maka yang perlu untuk kita perkuat sebenarnya adalah tantangan utamanya itu bukan di kita sebagai pengelolanya, kalau kita sebagai pengelola relatif aman sebenarnya, tapi di masyarakat yang menerima campaign kita. Nah karena ada gap ini, maka tantangannya adalah bagaimana kita bisa menghadirkan kompetensi di teman-teman pengelola wakaf, ini memberikan edukasi atau literasi yang mudah diterima dengan berbagai kanal yang ada.</p> <p>Misalnya kalau saat ini dimana-mana ada edukasi tentang zakat dan sebagainya, bahkan di masjid sejak Ramadhan juga udah biasa ya zakat, infaq, sedekah. Nah bagaimana kita bisa mengedukasi tentang wakaf ini seperti halnya zakat. Nah, ya tentu strateginya sebenarnya kita bisa merefer pada pola-pola bagaimana zakat di awal itu dikomunikasikan, jadi kalau dari sisi pengembangan, relatif sebenarnya tidak ada persoalan dan tidak ada tantangan saat ini di kita, hanya saja memang yang perlu untuk kita buat adalah bagaimana kita menduplikasi orang-orang yang tahu wakaf ini kepada masyarakat, jadi bahasanya ya masyarakat ataupun yang lain itu ya paham banget tentang wakaf itu</p>	Pengembangan nazhir wakaf	Kendala dalam memahami wakaf di masyarakat masih belum maksimal

	<p>sendiri. Jadi kalau bicara tentang solusi, bagaimana yang kita lakukan, ya kita mendorong mereka untuk membuat gerakan tentang literasi wakaf yang itu bisa diimplementasikan oleh setiap orang, misalnya wakaf dengan cukup 10 ribu, 10 ribu kali 1 juta, wakaf kan udah lumayan, kemudian total portal misalnya kayak yuk wakaf, sebagainya, nah itu kan sebenarnya strategi kita untuk memberikan edukasi tentang wakaf itu sendiri. Itu mas Faza.</p>		
--	--	--	--

**Kode** : 06/W-SLT/20.08/2021  
**Nama Informan** : Sulis Tiqomah  
**Jabatan** : Senior Officer Partnership Wakaf  
**Tanggal** : 20 Agustus 2021, Pukul 10.30 – 11.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Fundraising Wakaf Dompot Dhuafa

	Materi Wawancara	Tema	Kesimpulan
P	Bagaimanakah total penghimpunan wakaf selama 3-5 tahun terakhir?		
I	Ini saya tarik data tadi itu 5 sampai 6 tahun kebelakang ya, jadi data wakaf, penghimpunan wakaf dari tahun 2016 sampai 2021, 2021 ini masih bulan berjalan ya, jadi datanya sampai bulan Juni aja itu yang ditarik. Jadi penghimpunan wakaf dari 2016 sampai 2021 itu sekitar, kalau angka glondongannya 115 milyar mas, angkanya nggak bulet ya, 115 milyar, 894 juta, 94 ribu 296. Itu adalah penghimpunan wakaf dompet dhuafa dari 2016 sampai Juni 2021. Itu. Iya. Jadi ada, kalau yang tercatat di sini memang wakaf uang ya, dalam bentuk wakaf uang, ada juga dalam bentuk wakaf aset, bentuknya aset tapi nanti dinilai uang berapa nilainya, gitu.	Penghimpunan Wakaf	Penghimpunan wakaf 5 tahun terakhir yaitu sebesar Rp. 115.894.942.096
P	Bagaimanakah strategi penghimpunan harta benda wakaf yang sudah dilakukan?		
I	Ya strateginya memang kalau ngomongin strategi penghimpunan, itu memang dinamis. Karena itu faktor mikro dan makro, eksternal dan internal itu mempengaruhi. Kenapa saya bilang begitu? Dulu sebelum pandemi, strateginya pasti beda dengan sekarang pada saat pandemi ya. Sebelum ada covid, strategi fundraising kita.	Penghimpunan wakaf	Starategi dalam penghimpunan wakaf bersifat dinamis baik

	<p>Kita mensasar penghimpunannya itu berbasis donasi perorangan atau retail, kemudian donasi-donasi korporasi, kemudian ke komunitas, dan dengan strategi marketingnya, strategi komunikasinya ya, bisa kita lakukan dengan above the line maupun below the line, jadi kita ada campaign ballyho, ada di spanduk, ada di elektronik, media elektronik, sebagai media campaign kita. Nah, sekarang, 2 tahun terakhir ini, itu kan semua dihantam pandemi ya, termasuk semua lembaga zakat, lembaga wakaf sudah akan kena dengan pandemi ini dan mau nggak mau merubah strategi fundraising yang dilakukan. Kenapa? Di saat pandemi ini kita melihat behaviour donatur itu berubah, dari offline, dari sukanya donasinya itu kalau berwakaf itu dateng ke counter dompet dhuafa, atau transfer bank, atau dateng ke kantor kas kami, gitu, nah karena pandemi semua mall juga banyak yang ditutup ya, jadi behaviour donatur itu berubah, dari offline ke online. Jadi strategi kita 2 tahun terakhir ini, kita memasifkan strategi marketing online, termasuk pola??[05:32], jadinya online. Jadi karena PPKM, pembatasan sosial masyarakat, masyarakat nggak bisa kemana-mana dan harus stay di rumah, jadi dengan di rumah pun bisa berdonasi via digital. Jadi strategi digital. Jadi strategi digital menjadi sesuatu yang wajib kita lakukan untuk menghimpun dana wakaf di saat pandemi ini, 2 tahun terakhir ini ya, seperti itu. Jadi kita tidak lagi membuka, mengurangi banget ya, gerai-gerai atau counter-counter, pandemi ini sudah mulai sangat berkurang, kita alihkan semua ke digital. Gitu mas.</p>		<p>retail maupun corporate</p>
P	Apakah program penghimpunan yang membedakan dengan lembaga nazhir wakaf lainnya?		
I	<p>Pola penghimpunannya ya? Kalau bicara program wakaf, pasti berbeda, programnya pasti berbeda-beda ya setiap nazhir. Kalau pola-pola perhitungan, sebenarnya apa yang kita lakukan juga nazhir-nazhir yang lain melakukan hal yang sama, mungkin yang membedakan adalah engagement ya, strategi mendekati donor, itu yang mungkin agak berbeda sedikit, tapi secara rata-rata pandemi ini,</p>	<p>Penghimpunan wakaf</p>	<p>Pemaksimalan digital marketing dan engagement nazhir</p>

	semua memainkan digital mas, untuk bisa strategi menghimpun donasi baik itu wakaf, maupun zakat, atau infaq, itu yang jadi strategi dominan. Saya yakin di semua nazhir melakukan hal yang sama, gitu.		
P	Bagaimanakah pengembangan nazhir wakaf yang sudah dilakukan selama ini, khususnya dibagian fundraising?		
I	<p>Pengembangan nazhir wakafnya dari sisi konteks apa? Humannya? Humannya ya. Human atau, dari sisi komposisi tim di wakaf ya, saat ini pasti itu menuntut penambahan personil.</p> <p>Yang kedua dari sisi pengembangan, itu kan wakaf ini cerungnya masih luas ya, cerug literasi wakaf itu masih sangat kurang di Indonesia maupun di dunia ya, literasi wakaf itu masih sangat minim dengan potensi yang besar sekali sebenarnya. Cuman edukasi wakaf, literasi wakaf di masyarakat ini harus terus dikembangkan oleh setiap nazhir termasuk dompet dhuafa, dalam hal pengembangan literasi edukasi wakaf, gitu. Jadi secara nggak langsung akan mempengaruhi human atau people to people dalam hal ini kami sebagai amil nazhir ya di wakaf, untuk bisa menambah jumlah tim ataupun kalau misalnya kita nggak mau terlalu gemuk dalam tim, kita bisa memakai endoser-endoser yang berbasis public figure, tokoh, dan lain-lain yang mereka punya follower banyak untuk bisa kita endorse menjadi duta wakaf, atau menjadi narasumber-narasumber wakaf yang berbasis wakaf untuk mengajak masyarakat, dalam hal ini mengembangkan literasi wakaf di Indonesia maupun yang dompet dhuafa lakukan. Gitu mas.</p>	Pengembangan nazhir wakaf	Kebutuhan SDM perlu ditambah kemudian memperbanyak literasi wakaf
P	Bagaimanakah kendala yang dihadapi dalam mengembangkan tim dan bagaimanakah solusi yang dilakukan?		
I	Kendala yang dihadapi mengembangkan tim ya. Jadi wakaf ini memang unique, wakaf ini ibadah yang nggak kayak zakat atau infaq ya, kalau zakat itu wajib, semua orang udah tahu itu ya, infaq juga sama, nah wakaf ini kan butuh pengetahuan atau knowledge yang cukup untuk bisa menjadi tim	Pengembangan nazhir wakaf	Memiliki pengetahuan tentang wakaf menjadi syarat

	<p>wakaf, terutama tim fundraising wakaf, untuk dia bisa mengajak masyarakat untuk bisa berwakaf melalui dompet dhuafa.</p> <p>Jadi kendalanya memang dari sisi, nggak mudah juga sih nyari personil wakaf yang mau loyal dan totalitas untuk bisa mendalami dan menjadi bagian dari wakaf ini, termasuk di dompet dhuafa, karena kami masih termasuk minim ya timnya dibanding tim zakat maupun tim sedekah yang lebih banyak, gitu mas. Dan solusinya ya pasti kita secara bertahap, secara berproses kita ingin mengkader banyak anak-anak muda, dari kalangan millennial maupun kekinian untuk kita bisa ajak secara bersama-sama untuk mengembangkan dan mengedukasi wakaf ini, sehingga bisa mau menjadi bagian dari tim. Kalau kita ngomongin tim, itu ada tim yang secara legalitas itu bekerja di dompet dhuafa, dan ada juga kita punya tim yang istilahnya buzzer ya, buzzernya wakaf gitu. Jadi bisa bentuknya tim eksternal misalnya, kita endoser-endoser yang mau, mereka punya follower banyak, selebgram punya follower banyak, kita dekatan untuk bisa menjadi bagian dari kita untuk bisa mengkampanyekan wakaf ke masyarakat, mungkin itu jadi solusi ya, gitu. Karena kalau kita menambah tim di internal, itu berbiaya tinggi, karena harus menggaji mungkin ya, gaji karyawan, kemudian kewajiban-kewajiban yang lain. Nah, dengan di combine dengan public relation atau PR PR atau ambassador wakaf, itu bisa membantu kita untuk menyebarluaskan, membumikan wakaf di Indonesia. Gitu mas.</p>		<p>dalam edukasi wakaf kepada masyarakat Sedikitnya SDM yang memiliki loyalitas</p>
P	<p>Apa sajakah kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja nazhir khususnya dibagian fundraising?</p>		
I	<p>Kompetensi ya? Kompetensi yang dibutuhkan di fundraising untuk pengembangan nazhir pasti apa ya, amil-amilnya ini harus secara knowledge harus menguasai fiqih wakaf, kemudian menguasai program-program dari hulu ke hilir, bagaimana pengelolaan wakaf yang ada selama ini, bagaimana</p>	<p>Kompetensi nazhir wakaf</p>	<p>Kompetensi pengetahuan tentang</p>

	<p>mengembangkannya, minimal walaupun kita difundraising, kita juga harus tahu alur program pengelolaan dana wakaf yang sudah berjalan, karena itu menjadi kompetensi kita, knowledge kita untuk bisa presentasi atau menjelaskan kepada calon donor. Jadi fundraising ini tidak hanya urusannya menghimpun uang, tapi ketika donatur atau calon donatur bertanya, ini pengelolanya seperti apa, gitu, uang saya ini, donasi wakaf saya dibuat apa, untuk program apa, gitu, jadi kita harus bisa menjelaskan program-program pengembangan wakaf yang kita kelola itu secara smooth, secara baik ke calon donatur. Jadi penguasaan knowledge dari sisi fiqihnya dapet, kemudian dari sisi program dan pengelolaannya yang dilakukan oleh dompet dhuafa kita harus paham bener, gitu mas, dan berakhlak ya pasti ya, karena kalau bekerja di lembaga filantropi ziswaf seperti dompet dhuafa ini, akhlak menjadi yang utama, panutan buat calon donor. Ya.</p>		<p>wakaf dan program wakaf</p>
--	---	--	--------------------------------

**Kode** : 07/W-NSB/23.08/2021  
**Nama Informan** : Nur S Buchori  
**Jabatan** : Anggora Komisioner BWI  
**Tanggal** : 23 Agustus 2021, Pukul 12.00 – 12.40 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Kompetensi Nazhir Dalam Pandangan BWI

	<b>Materi Wawancara</b>	<b>Tema</b>	<b>Kesimpulan</b>
P	Bagaimanakah peran nazhir wakaf dalam penghimpunan dan pendayagunaan harta benda wakaf di Indonesia?		
I	Ya. Nazhir wakaf ini sangat memiliki peran strategis ya, kenapa, karena yang pertama adalah potensi wakaf di Indonesia itu 180 triliun per tahun. Kemudian mayoritas 87% dari populasi masyarakat di Indonesia ini beragama Islam. Kemudian, tersebar wilayah-wilayah dari Sabang sampai Merauke yang begitu banyak, sehingga membutuhkan lembaga-lembaga filantropi Islam yang mau memposisikan dirinya sebagai nazhir dalam penghimpunan, kemudian pendayagunaan wakaf dan penyaluran, penyaluran daripada hasil wakaf. Jadi perannya sangat strategis sekali, karena potensinya luar biasa, dari mulai jumlah populasi masyarakat muslimnya, dari keberagaman suku daerah, begitu banyak, dan itu tidak bisa dilakukan oleh satu atau dua orang lembaga, maka dibutuhkan banyak-banyak nazhir, jadi hampir di beberapa tempat itu sangat dibutuhkan nazhir, sehingga berperan untuk pendayagunaan tadi, kalau nazhir itu banyak, maka penghimpunannya juga akan menjadi banyak. Kalau penghimpunannya banyak, maka pengelolaannya juga akan banyak, kalau pengelolaannya	Pengelolaan & pengembangan wakaf	Nazhir memiliki peranan yang strategis dalam penghimpunan dan pengembangan wakaf

	banyak, maka hasilnya juga banyak, nah kalau hasilnya banyak maka kebermanfaatannya untuk masyarakat dhuafa, untuk infrastruktur ini sangat berpeluang besar, sehingga ini meringankan APBN negara, negara nggak perlu lagi bikin jalan pakai uang APBN, tapi bisa juga menggunakan dana-dana dari wakaf tadi, hasil dari pengelolaan wakaf. Itulah salah satu, kenapa peran nazhir ini sangat strategis.		
P	Mengapa penghimpunan wakaf di Indonesia masih jauh dari potensi yang ada?		
I	Betul. Yang pertama keterbatasan nazhir. Nazhir wakaf uang ini sampai sekarang baru sekitar 168 lembaga. Kemudian banyak nazhir tidak memiliki kompetensi, artinya hanya memiliki semangat untuk menjadi nazhir, tapi tidak Diimbangi dengan kemampuan baik itu fundraising, baik itu pengelolaan, termasuk pembinaan kepada mauquf alaihnya. Sehingga sampai sekarang tidak terjangkau, ditambah lagi regulasi pemerintah yang masih minimalis, arti minimalis ini artinya masih terbatas regulasinya, berbeda dengan regulasi tentang zakat tentang sedekah ya, BAZNAS. Maka, BWI ini ya boleh dibilang punya kerja besar, tetapi support dari beberapa izin dari lembaga, dari pemerintah ini, ini masih sangat minimalis, sehingga kita mengalami kesulitan untuk mendorong bagaimana pertumbuhan nazhir di beberapa tempat di daerah di Indonesia. Itu ya.	Kompetensi nazhir wakaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah nazhir wakaf yang terdaftar baru 168 lembaga</li> <li>- Regulasi pemerintah yang masih minimalis</li> </ul>
P	Bagaimanakah hubungan antara kompetensi nazhir dengan kinerja?		
I	Ya. Hubungannya harus sangat ini, sangat erat sekali, dia sangat terkait, bagaimana kinerja wakaf bisa meningkat kalau Nazhir tidak memiliki kompetensi, nah ini nggak punya kompetensi. Berbeda dengan zakat, wakaf ini sesuatu yang berbeda, kalau zakat menghimpun menyalurkan, kalau wakaf nggak, menghimpun kemudian mengelola dulu. Nah, untuk menghimpun mungkin nazhir punya kompetensi, karena penghimpunan ini kan bisa dari karena ketokohan, dari karena kenal, dan	Kompetensi nazhir wakaf	Kompetensi yang ada pada nazhir dapat mendorong kinerja baik dalam hal penghimpunan,

	<p>kepiawaiannya dia, berinteraksi dengan masyarakat, maka mungkin kan, tapi pengelolaan berbeda, kalau orangnya nggak biasa bisnis maka dia nggak bakalan bisa untuk mengembangkan aset wakaf, karena wakaf ini kan harus dikembangkan, hasilnya yang disalurkan, bukan pokoknya, tapi hasil daripada pengembangan ini. Nah untuk mengelola dan mengembangkan aset wakaf inilah yang dibutuhkan kompetensi, sehingga kompetensi ini sangat berhubungan erat dengan kenaikan kinerja. Salah satu kenapa kinerja daripada wakaf di Indonesia ini masih di bawah rata-rata, di bawah sangat minim sekali, ini karena kompetensi nazhir yang terbatas gitu, kompetensinya nggak ada, dan kami baru saja membuat LSP nih, karena SKKNI nya baru kita buat ini baru ditanda tangani menteri ketenagakerjaan belum lama ini, sehingga tahun ini kita berharap, ini tahun pertamanya nazhir ini kita sertifikasikan, kita latih kompetensinya, kita ajarkan, sehingga dia bener-bener menjadi nazhir yang kompeten. Kalau dia sudah jadi nazhir yang kompeten, maka otomatis kinerja wakaf ini akan meningkat.</p>		<p>pengembangan, dan penyaluran surplus wakaf</p>
P	<p>Apa sajakah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang nazhir wakaf baik untuk penghimpunan maupun pendayagunaan harta benda wakaf?</p>		
I	<p>Ya, yang pertama ya tentunya ada knowledge, pengetahuan nazhir sendiri ya, baik itu tentang kesyariahnya ya, tentang knowledge tentang pengetahuan apa dan bagaimana wakaf gitu, pengetahuan tentang undang-undang dengan peraturan pemerintahannya, dia harus paham, yang utama itu. Kemudian yang kedua adalah keterampilan, nazhir ini harus terampil, supaya dia bisa mengolah, dia bisa bekerja untuk mengembangkan aset-aset wakaf supaya bisa menghasilkan, sehingga dengan keterampilan yang dimiliki oleh nazhir ini maka otomatis kinerja wakaf ini akan meningkat, jadi knowledge, kemudian attitude, sikap, sikap bahwa dia harus yakin bahwa wakaf ini adalah harta milik Allah, sehingga ketika dia diberi kewenangan untuk mengolah, dia harus</p>	<p>Kompetensi nazhir wakaf</p>	<p>- Kompetensi yang harus dimiliki oleh nazhir yaitu pengetahuan baik secara fiqh maupun perundang-undangan</p>

	<p>meyakinkan keluarganya bahwa kalau saya meninggal ini bukan milik saya, tapi milik Allah, nazhir hanya sebatas pengelola, yang diamanahkan untuk mengelola, sehingga attitudenya harus dijaga. Setelah keterampilan, kemudian juga ada pengalaman, kompetensinya nazhir itu harus punya pengalaman dalam bidang keuangan, kenapa? Karena kalau kaitannya dengan wakaf uang, kalau nggak punya pengalaman dengan keuangan, maka otomatis ini tidak akan meningkat, malah bisa-bisa uang wakafnya habis.</p> <p>Yang terjadi di beberapa daerah kan begitu. Jadi dia nggak punya reputasi keuangannya nggak bagus, nggak ada dia reputasi keuangan, belum pernah dia belajar pernah tentang keuangan, belum pernah dia melakukan praktik atau sebagai pengurus koperasi, sebagai pengurus bank, tapi tiba-tiba dia menjadi nazhir begitu saja, sehingga aset-aset wakafnya banyak yang hilang, banyak yang habis, banyak yang ditukar, padahal itu tidak boleh dilakukan. Itu.</p>		- Pengembangan dalam bidang attitude
P	Bagaimanakah peran BWI dalam meningkatkan kompetensi nazhir wakaf?		
I	<p>Iya, BWI ini sangat berperan sekali di dalam ini, karena di samping dia merupakan amanah dari undang-undang bahwa perkembangan perwakafan di Indonesia ini, ini langsung ditangani oleh BWI gitu, sehingga dalam kompetensi, supaya nazhir-nazhir ini melakukan terampil, maka BWI banyak melakukan kegiatan pelatihan, edukasi, sosialisasi, supaya kompetensi nazhirnya itu meningkat, salah satu misalnya sosialisasinya itu kita menggunakan buku-buku khotbah jumat tentang wakaf, kita bagikan ke majelis ulama Indonesia di kota dan kabupaten supaya ketika mereka berkhotbah ataupun mengisi ceramah, maka diselipkan di situ adalah tentang bagaimana wakaf ini memiliki peran strategis dalam pembangunan. Kemudian edukasi kepada mahasiswa, kita juga melakukan wakaf go to kampus ya, airlangga, di universitas malang, negeri malang.</p>	Kompetensi nazhir wakaf	Sosialisasi, edukasi, & literasi wakaf

<p>Kemudian di UIN, kemudian di ITB Bogor, kemudian kita juga kerja sama dengan Salman untuk membangun rumah sakit, ini dalam rangka untuk menunjukkan begitu dahsyatnya wakaf ini kalau nazhir-nazhir ini memiliki kompetensi yang cukup baik. Kemudian berikutnya kita juga melakukan pelatihan. Ada sosialisasi, ada edukasi-edukasi, sudah, kemudian pembekalan pelatihan. Nah, pelatihan ini kita juga lakukan, pelatihan kepada nazhir-nazhir supaya dia kompeten, termasuk dia di dalamnya adalah pelatihan bagaimana supaya bisa menjadikan nazhir sebagai lembaga yang akuntabilitas, sebagai lembaga yang akuntable, maka, nazhir ini kita latih juga tuh laporan keuangannya sesuai dengan standar PSAK 112 yang dikeluarkan oleh IAI. Nah, kebetulan BWI ini kebetulan menyusun nih, kita menyusun pedoman akuntansi wakaf, akuntansi nazhir, supaya apa, supaya nazhir ini juga paham tentang bagaimana dia membukukan kemudian melaporkan kepada publik supaya apa yang dilakukannya ini, ini bisa terbaca oleh publik. Kemudian juga ada sinergi, disamping pembinaan, nazhir-nazhir ini tuh kita bina, ya kita bina itu maksudnya kita awasi, jangan sampai dia melakukan suatu pelanggaran, jangan sampai dia melakukan kesalahan, kalau umpamanya dia on the track, dia bekerja sesuai dengan rule, maka akan terjadi peningkatan daripada aset wakaf. Dan sampai sekarang ini kita terakhir adalah kita mendirikan LSP nih, lembaga sertifikasi profesi, InsyaAllah 13 Agustus besok ini sudah mulai asesor, September ya, 13 September ini kita mulai pelatihan asesor Kompetensi wakaf, setelah asesor baru kita melakukan sertifikasi para nazhirnya nih. Nanti nazhirnya kita undang kita latih selama 14 hari, 12 hari, kemudian nanti kita uji sehingga dia bisa mendapatkan sertifikasi profesi, sertifikasi nazhir, nah dengan adanya sertifikasi profesi inilah, ini menunjukkan bahwa perwakafan di Indonesia ini ditangani oleh nazhir-nazhir professional yang tersertifikasi oleh lembaga sertifikasi profesi BWI. Gitu.</p>		
--	--	--

**Kode** : 08/W-NSB/07.09/2021  
**Nama Informan** : Rina Fatimah  
**Jabatan** : Senior Officer Pemberdayaan & Pengembangan Wakaf  
**Tanggal** : 07 September 2021, Pukul 09.00 – 10.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Pengembangan & Pendayagunaan Wakaf

	Materi Wawancara	Tema	Kesimpulan
P	Bagaimanakah langkah yang dilakukan untuk mengembangkan harta benda wakaf yang diamanahkan oleh wakif?		
I	Baik mas Faza terima kasih ya. Jadi, biasanya yang dilakukan oleh kami ya, terutama di wakaf itu, pertama jika berupa aset ya, aset tanah dan bangunan, seperti itu. Nah sebelum di kembangkan, sebenarnya ada langkah-langkah yang dilakukan atau prosedur yang dilakukan. Pertama itu pasti calon pewakifnya itu menulis terlebih dahulu minat apa gitu ya, jadi calon wakif mengisi form yang kita sediakan, nama formnya itu adalah minat wakaf, setelah form minat wakaf itu diisi, sebenarnya kita pengen tahu juga si wakif ini terhadap aset yang nanti mau diserahkan gitu ya, atau diamanahkan kepada nazhir, ini maunya untuk apa, gitu misalkan. Kadang ada nazhir yang saya maunya untuk pendidikan, atau umum bebas terserah kepada nazhir, atau bahkan di situ kita juga ada pertanyaan yang, apakah aset wakaf ini bisa diruslagh, kayak gitu. Kemudian setelah si calon wakif ini mengisi form minat wakaf, kemudian lanjut ke survey. Jadi kami dari tim wakaf melakukan survey untuk melihat potensi seperti apa, jadi misalkan mulai dari akses, kemudian akses untuk menuju aset wakaf	Pengelolaan dan pengembangan harta wakaf	Langkah dalam pengembangan harta benda wakaf yaitu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengisi form minat wakaf</li> <li>- Survey ke lokasi</li> <li>- Melakukan feasibility study</li> </ul>

<p>itu seperti apa, lokasinya bagaimana, kemudian kalau tanah itu jenis tanahnya itu apakah dia kalau misalkan nanti kita kembangkan menjadi ladang produktif di bidang pertanian apakah cocok. Kalau misalkan di peternakan apakah dia berdekatan dengan kerumunan masyarakat dan sebagainya, seperti itu. Nah itu ada, kita juga ada semacam form inspeksi seperti itu. Kemudian, setelah itu baru kita sampaikan ke mitra wakaf, ke mitra wakaf untuk disampaikan bahwa aset wakaf ini dari sisi perspektifnya nashir ya, bahwa berpotensi untuk dikembangkan, untuk misalkan pertanian kah, atau untuk ekonomi produktif kah, atau yang lainnya seperti itu. Setelah aset wakaf ini diterima, biasanya kami akan menggunakan jasa eksternal untuk melakukan studi kelayakan, jadi kelayakan atau visibilities tadi, studi kelayakan apakah, misalkan kita berencana mau pengembangan optimalisasi aset wakaf itu untuk dikembangkan dari sisi pelayanan jasa pendidikan dan juga ekonomi produktif misalkan, entah nanti bentuknya penginapan syariah, misalkan atau rumah sakit dan seterusnya. Misalnya di awal kita kan sebenarnya udah punya grand design diawalnya, tapi kita tetep butuh pihak eksternal untuk melihat gitu ya, sejauh mana kelayakan bisnis atas usaha yang kita berikan, atau jangan-jangan sebenarnya oke, tapi bisa dioptimalkan untuk aktivitas yang lain, seperti itu.</p> <p>Jadi kita lakukan yang namanya visibilities studies, dari hasil visibilities studies itu lah nanti ada semacam yang namanya perspektif wakaf. Perspektif wakaf itu... Tunggu sebentar ya mas. Oke baik mas, lanjut ya. Jadi setelah itu, kita menyusun yang namanya prospektus wakaf, yang nanti prospektus itulah udah keluar tuh hitungan-hitungan kemana, kalau misalkan nanti kita mau buka investasi misalkan ya, investasi kan sebenarnya juga ada 2, apakah investasi dalam bentuk wakaf melalui uang, atau investasi itu emang murni investasi, misalkan seperti itu. Nah itu nanti kita tuangkan ke dalam prospektus. Seperti itu si mas, jadi nanti kalau [07:05], kemudian udah kelihatan [07:07], oh gitu ya. Nah sekarang kita masuk ke tahapan visibilities studies untuk melihat apakah bisnis</p>		
---	--	--

	<p>penginapan syariah di aset wakaf kita itu cukup positif gitu ya, karena secara perwilayahannya dia termasuk kota transit dan juga memiliki daya dukung wisata, masih oke nih untuk dikembangkan menjadi penginapan syariah. Kemudian, untuk membangun penginapan itu kan tidak murah, kita perkiraan 1 kamar itu dengan segala macam fasilitasnya, mungkin membutuhkan sekitar 80-100 juta. Untuk 1 kamar. Sedangkan kita mau buat untuk mencapai suatu nilai ekonomis, kira-kira kita butuh sekitar 100 kamar misalkan. Tentunya kalau 100 kali 100 kan kita butuh dana sekitar 1 milyaran kan. Nah kira-kira nanti mau kita, apakah kita melakukan fundraising wakaf melalui uang, atau memang nanti kita mengundang para investor untuk berinvestasi???[08:37]. Kayak gitu, jadi kira-kira bentuknya prospectus wakaf baru nanti kelihatan. Ya mirip-mirip ada semacam juga business plan dan lain sebagainya. Itu mas Faza kurang lebih.</p>		
P	<p>Berapa keuntungan yang diperoleh dari pengelolaan harta wakaf yang ada dan bagaimana pengalokasiannya?</p>		
I	<p>Oke. Kalau yang berjalan ya, kalau yang berjalan itu kalau dari hasil laporan semester pertama di tahun ini, skala angkanya itu di sekitar 400an juta kalau tidak salah. Jadi itu diambil dari surplus wakaf layanan pendidikan kita di al syukro, itu sekitar 100 jutaan, kemudian sama rumah sakit sekitar 300 jutaan kalau tidak salah. Jadi totalnya dari semester 1 ini kita dapat 400. Nah alokasinya gimana? Kalau dari surplus wakaf itu memang 10% nya menjadi hak nazhir ya, itu kan sudah ada di aturan juga, nah 50% nya memang dioptimalkan untuk mauquf alaih.</p> <p>Kayak gitu. Jadi yang 400 juta itu, itu adalah 10%, jadi haknya nazhir, untuk biaya operasional dan lain sebagainya. Berarti kan sebenarnya mereka surplusnya lebih dari itu kan, nah itu kita dorong mereka 50% nya itu untuk mauquf alaih. Kalau di pendidikan, mauquf alaih ini adalah mereka membuka beasiswa, kebetulan kalau al-syukro ini mereka punya SMA, dan mereka membuka</p>	<p>Pengelolaan dan pengembangan harta wakaf</p>	<p>Surplus wakaf semester pertama tahun 2021 kurang lebih sebesar Rp.400.000.000</p>

	<p>beasiswa untuk SMA, kayak gitu. Nah kalau kesehatan, tentunya masyarakat dhuafa yang berobat ke sana, seperti itu. Berarti kan 50 tambah 10%, berarti 60, nah sisanya 40 itu boleh digunakan untuk pengembangan, pengembangan si aset wakaf itu sendiri, misal kalau di pendidikan untuk mengoptimisasi aset wakaf itu sendiri misalkan kan, mereka hari ini misalkan al-syukro belum memiliki gedung SMA, jadi gedung SMA ini masih numpang. Nah sebenarnya 40% itu bisa digunakan untuk membangun gedung SMA, tapi mungkin tahun ini tidak, tapi dikumpul-kumpulin, terus ketika dananya cukup, itu bisa SMA. Dengan harapan, ketika dia nambah aset, berarti kan nambah ruang kelas, dan nambah ruang kelas ini bisa nambah jumlah siswa yang bersekolah di situ, seperti itu. Dan tentunya ini juga akan mempengaruhi terhadap perolehan atau pendapatan dari proses pendidikan yang nanti aset wakafnya itu ketika surplus, bisa digunakan untuk mauquf alaih lagi, ya kembali lagi seperti itu. Begitu mas Faza.</p>		
P	<p>Bagaimanakah pengembangan nazdir wakaf yang sudah dilakukan selama ini, khususnya di bagian pengembangan bisnis?</p>		
I	<p>Kalau selama ini kan sebenarnya kita masih, beberapa kita mengikuti program-program yang dikelola atau direncanakan oleh BWI. Jadi kemarin BWI itu buka program, saya lupa nama programnya, dan itu memang, dan ada levelisasinya, ada level basic, advance, begitu, seperti itu, untuk meningkatkan kompetensi si nazhir, kayak gitu sih. Jadi kita masih sementara hari ini masih following BWI ya untuk pengembangan kompetensi. Dan juga selain itu juga kita santai, kami berinisiatif juga untuk mengikuti pelatihan-pelatihan lainnya seperti yang diselenggarakan oleh wacid gitu ya, ataupun diskusi-diskusi bertemakan wakaf, begitu. Karena memang belum begitu banyak juga sih terkait dengan pelatihan-pelatihan yang fokusnya untuk pengembangan nazhir, ditambah lagi juga belum ada standarisasi kompetensi nazhir kan, dan hari ini BWI sedang menyusun standar kompetensi</p>	<p>Pengembangan nazhir wakaf</p>	<p>Mengikuti pelatihan-pelatihan baik internal maupun eksternal</p>

	nazhir, sehingga ketika ada standar kompetensi nazhir, maka akan didorong nazhir-nazhir itu untuk bisa mengambil certified kan, mengambil certified nazhir. Nah maka ketika dia mau mengambil certified nazhir, maka dia wajib untuk mengikuti serangkaian pelatihan yang dia lakukan, kayak gitu. Nah ini kan sebenarnya BWI juga dalam proses itu. Itu mas Faza.		
P	Bagaimanakah kendala yang dihadapi dalam mengembangkan tim dan bagaimanakah solusi yang dilakukan?		
I	Oke. Yang pertama adalah tentunya wakaf ini kan belum menjadi literasi yang common di kita, jadi tidak semua orang memahami betul tentang wakaf, berbeda dengan zakat, sejak kita sekolah, udah sangat sering mendengar tentang zakat, kemudian dengan angka sekian persen, kemudian ada asnaf zakat, dan lain sebagainya, seperti itu. Tapi berbeda dengan wakaf. Nah tentunya hal pertama yang tidak mudah ketika kita merekrut atau ada yang bergabung itu adalah sejauh manakah pemahamannya tentang literasi wakaf, kayak gitu. Itu yang pertama. Karena tetep pengetahuan itu perlu, itu menjadi basic bagaimana kita mengolah aset wakaf tersebut. Nah yang dilakukan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, saya biasanya sih ngasih semacam PR gitu ya kepada tim saya, jadi saya share, yang pertama saya share adalah regulasi. Artinya wakaf ada share rule tentang regulasi tentang wakaf yang ada di Indonesia ini, bagaimana pengelolaannya, kemudian apa yang disebut dengan nazhir dan sebagainya, gitu jadi bisa aset wakaf, dan seterusnya, seperti itu. Yang pertama, itu basic juga, menguasai regulasi wakaf itu hal yang basic. Kemudian yang kedua adalah saya meminta untuk mengumpulkan literasi atau literatur-literatur terkait praktik-praktik baik pengelolaan aset wakaf, kayak gitu. Pengelola-pengelola aset wakaf gitu ya. Jadi itu yang paling utama sih, kayak gitu mas, jadi saya minta mengumpulkan literatur-literatur aset wakaf, kemudian setelah dikumpulkan literaturnya, nanti kita diskusiin. Karena kalau menunggu pelatihan dan sebagainya, juga belum	Pengembangan nazhir wakaf	Masih sedikitnya literasi wakaf yang ada di masyarakat

	cukup, belum banyak ya, seperti itu, dan juga belum lagi kadang waktunya sometime tidak pas dengan agenda pekerjaan kita, nah lebih baik sepekan sekali diluangkan waktu untuk diskusi tentang literatur, terutama sih tentang topik-topik baik gitu ya, baik itu berhasil maupun tidak berhasil terkait dengan pengelolaan aset wakaf itu sendiri, gitu.		
P	Apa sajakah kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja nazhir khususnya di bagian pengembangan bisnis?		
I	Ya. Yang pertama pasti, dalam mengelola aset wakaf itu ya, apalagi wakaf ini kan, kalau saya sih, menganalogikan, bukan menganalogikan, tapi wakaf ini ya pengelolaannya seperti social enterprize gitu ya, jadi kebermanfaatannya tetap diutamakan begitu, sosialnya juga tetap, tapi dikelolanya dengan cara bisnis profesional, jadi pengetahuan tentang si nazhir ini untuk mengelola aset wakaf dengan pendekatan social enterprize itu penting banget kalau menurut saya. Itu kemudian yang kedua pasti berkenaan dari sisi keuangan, bagaimana dia bisa sangat memahami cash flow, keuangan, sehingga dia tahu aset wakaf ini sehat apa nggak.  Dan juga, perlu melakukan proses yang namanya social mapping. Itu sih mas, kalau dari sisi wakaf produktif ya.	Kompetensi nazhir wakaf	Memahami bisnis dan social enterprise

**Kode** : 09/W-IR/24.09/2021  
**Nama Informan** : Irvan Ramdani  
**Jabatan** : Senior Officer Kelembagaan dan Inovasi  
**Tanggal** : 24 September 2021, Pukul 14.15 – 14.45 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Pengembangan & Pendayagunaan Wakaf

	Materi Wawancara	Tema	Kesimpulan
P	Bagaimanakah strategi dalam pengembangan harta benda wakaf?		
I	<p>Baik terima kasih mas Faza, salam kenal, saya Irvan Ramdani, tepatnya di kelembagaan dan inovasi wakaf. Sebentar ya, saya nyari posisi yang enak dulu nih, karena lagi di jalan.</p> <p>Baik mas Faza, jadi ada beberapa hal yang menjadi fokus atau perhatian dalam pengembangan wakaf di dompet dhuafa di tahun 2021 ini. Memang belajar dari pengelolaan aset wakaf sebelumnya, kami memiliki beberapa perubahan haluan untuk pengelolaan dompet dhuafa terutama di pengembangan harta benda wakafnya. Itu yang pertama kalau kita bicara harta benda wakaf berupa aset tidak bergerak, semisal yang saat ini sudah dimiliki adalah gedung, kemudian ada sekolah, ada masjid, ada pusat belajar mengaji, nah ini yang menjadi fokus dari manajemen saat ini adalah bagaimana harta benda wakaf berupa aset tak bergerak tadi bisa membiayai pelaksanaan program atau operasionalnya sendiri. Sebagai contoh misal, saat ini kami memiliki, mengelola aset wakaf berupa masjid di Lampung Utara, masjid Al Majid. Nah, sebagaimana umumnya, masjid hanya dikelola atau operasionalnya disupport hanya dari dana infaq yang diterima oleh masjid. Nah ini yang kami ingin</p>	Pengelolaan dan pengembangan harta wakaf	Memaksimalkan harta wakaf untuk dikelola seperti masjid, rumah singgah, rumah sakit, gedung pertemuan dan lain sebagainya

<p>coba ubah haluannya bagaimana masjid bisa mensupport Atau membiayai operasionalnya sendiri. Maka di dalam masjid ini kami coba ciptakan yang namanya pusat atau sentra-sentra ekonomi berbasis masjid. InshaAllah ini sedang on progress, sedang dalam tahap pelaksanaan, misalnya kami membuat kebetulan lokasi ada di dalam lintas tengah Lampung Sumatra Selatan, jadi kami sedang membuat food court atau rest area di dalam lingkungan masjid. Kemudian ada juga nanti rencananya untuk membuka penginapan, karena memang secara posisi yang berada di lintas tengah, ini banyak dilalui atau banyak juga hilir mudik, misalnya sales-sales canvasing, kemudian para pelancong dari Jawa ke arah Jambi, Bengkulu, dan bagian-bagian barat Sumatra Selatan, nah ini yang jadi target market dari dompet dhuafa untuk menjadi revenue stream dalam pengelolaan masjid. Itu satu. Yang bisa kami ambil contoh lagi adalah saat ini yang baru akan dikunci, gedung khadijah learning centre. Di dalam gedung khadijah learning centre sendiri, kami ciptakan selain untuk pelaksanaan program-program pemberdayaan, berbasis dhuafa, dalam hal ini fokusnya kepada pemberdayaan wanita, tapi kami membuka spot spot komersil, dalam hal ini gedung KLC saat ini sudah separuhnya sudah disewa oleh kampus bisnis umar usman untuk dijadikan kampus yang tadinya lokasi di Warung Buncit pindah ke KLC. Di luar itu beberapa ruang-ruang yang masih belum tersewa, nah ini disewakan kepada umum, salah satunya kami memiliki ruang aula, ruang serba guna yang bisa disewa umum untuk berbagai acara, bisa pernikahan, wisuda, kemudian, ya pokoknya hal-hal lain lah, pertemuan-pertemuan. Sebagai contoh di bulan lalu, sekarang September ya, awal September ini untuk penggunaan ruang aula serba guna di KLC sudah penuh ternyata, walaupun memang pada saat ini kondisi masih pandemi ya, tapi di luar dugaan ternyata sudah full. Nah itu yang menjadi upaya-upaya dari dompet dhuafa untuk memelihara salah satunya pelestarian harta benda wakaf. Demikian mas Faza.</p>		
---	--	--

P	Bagaimanakah kompetensi menurut Anda?		
I	Kompetensi dalam hal ini untuk penazhiran ya, memang kalau saya lebih fokusnya di aspek keuangan mas Faza, karena background saya adalah keuangan. Berkaitan dengan kompetensi, maka saya fokusnya kepada penerapan PSAK 112 nih yang baru diterapkan di tahun 2021 ini. Ternyata memang ini jadi satu, saya katakan jadi satu tantangan tersendiri. Karena memang PSAK 112 ini baru diimplementasikan tahun sekarang, tahun 2021, kita belum punya benchmarknya kemana, terus kemudian secara implementasi itu belum ada sepanjang yang saya ketahui ya, belum ada panduan-panduan yang full untuk implementasi PSAK 112, nah ini yang saya rasa kita perlu media, perlu ruang-ruang pembelajaran untuk implementasi PSAK 112 ini. Begitu mas Faza.	Kompetensi nazhir wakaf	Memahami PSAK 112 yang baru diterapkan tahun 2021
P	Apakah kompetensi yang masih harus anda kembangkan untuk ke depannya?		
I	Baik. Untuk kompetensi, saya sampaikan tadi, jadi memang latar belakang saya ilmu ekonomi syariah, kebetulan latar belakang saya ekonominya ekonomi jahiliyah mas Faza, jadi perlu banyak belajar memang terkait hal-hal yang berkaitan dengan perwakafan dan penazhiran. Nah ini yang perlahan-lahan sedang saya coba gali dan pahami, terutama memang, kalau misalnya kita hanya berhenti di literasi gitu ya, baca undang-undang perwakafan, kemudian keputusan menteri tentang wakaf, PSAK 112, kadang-kadang di saat implementasinya ini masih yang butuh waktu dan pendalaman gitu. Kadang-kadang implementasinya nggak semudah dengan apa yang ada dalam literasi-literasi. Nah ini yang menurut saya memang perlu saya kembangkan lebih banyak. Makanya tadi saya sampaikan butuh media-media untuk pembelajaran, butuh jam terbang juga, karena memang masih baru di perwakafan khususnya, nah ini yang perlahan-lahan sedang coba untuk didalami lagi mas Faza.	Kompetensi nazhir wakaf	Memperbanyak membaca literasi tentang wakaf
P	Apa yang anda lakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh lembaga?		

I	<p>Ada beberapa target sebenarnya, kalau kita breakdown soal target. Yang paling di depan mata adalah perolehan atau pencapaian surplus wakaf, karena ini nanti jadi salah satu hal yang di highlight juga dalam laporan keuangan berdasarkan PSAK 112. Saat ini kami sedang melakukan pembinaan dalam pengelolaan aset wakaf yang dikelola oleh PT pengelola, jadi nazhir tidak secara langsung mengelola aset-aset wakaf produktif, tapi ada PT pengelolanya. Nah ini yang sedang dilakukan pembenahan, misalnya kita melakukan intervensi terhadap kinerja PT pengelola tersebut, kaitannya dengan pencapaian target sewanya, kemudian ada juga dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap aset-aset kelolaan yang secara prospek marketingnya bagus, tapi karena satu dan lain hal misalnya sistem pengelolaannya kurang bagus, atau asetnya kurang terawat, nah ini mulai Kami poles-oles lagi, kami perbaiki-perbaiki, harapannya bisa satu, selain meningkatkan tingkat penyewaannya, juga bisa meningkatkan selling pointnya, misalnya yang tadinya dengan kondisi apa adanya kita bisa sewakan dengan senilai nol rupiah atau sekian rupiah, tapi kalau misalkan sudah diperbaiki, sudah dipercantik, nah ini harapannya bisa meningkatkan harga jualnya juga. Demikian mas Faza.</p>	Kompetensi nazhir wakaf	Melakukan pembinaan dalam hal pengelolaan asset wakaf yang dikelola oleh pihak ketiga
---	--	-------------------------	---

**Kode** : 10/W-IR/23.03/2022  
**Nama Informan** : Nur S Buchori  
**Jabatan** : Anggota Komisioner BWI  
**Tanggal** : 23 Maret 2022, Pukul 13.30 – 14.30 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Validasi Kompetensi Nazhir Wakaf

	Materi Wawancara	Tema	Kesimpulan
P	<p>Kalau untuk awalan ini, bagian dari kompetensi dulu, jadi kompetensi ini ada kompetensi inti, kemudian nanti ada managerial kompetensi, sama sampai teknikal kompetensi yang sifatnya teknis. Nah ini untuk kompetensi inti, ini Ana susun coba ada integrity, kemudian ada expertise, itu profesionalitas, kemudian ada inovatif, teamwork, sama customer service orientation. Nah ini core competencies atau kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh seorang nazhir wakaf. Kemudian ini untuk yang kompetensi managerialnya ada achievement orientation, ada consent per order, sampai nanti ada kurang lebih poin sampai N, terakhir ada kompetensi teknis, ini ada kelompok umum, ada aplikasi komputer, ada bahasa Inggris, ada teknik presentasi, kemudian ada kelompok hukum, itu ada produk hukum bagian legal, itu ada produk hukum dan perundang-undangan, ada penatarisan, ada kelompok fundraising, itu ada di dalam kelompok marketing, reseach pasar sampai kemampuan story telling. Dan ada kelompok pengembangan aset, teknik sipil, manajemen investasi dan proposal bisnis. Kemudian ada kelompok keuangan, ada akuntansi keuangan, PSAK 112, tentang wakaf, manajemen keuangan, penyusunan anggaran.</p> <p>Kemudian, nanti ini terkait dengan ini ya, kompetensi, baik itu inti, managerial sampai yang teknik, itu stad. Ini kalau kompetensi, jadi ada kompetensi level 1 sampai level 5. Nah, kemudian ada tingkat kecakapan, kalau yang level kompetensi ini untuk yang inti sama yang managerial, kemudian kalau yang tingkat kecakapan ini untuk yang teknis, 1-5. Kemudian, nah ini stad, yang tadi Anas sampaikan, minta validasi juga, terkait dengan kompetensi jabatan nazhir.</p>		

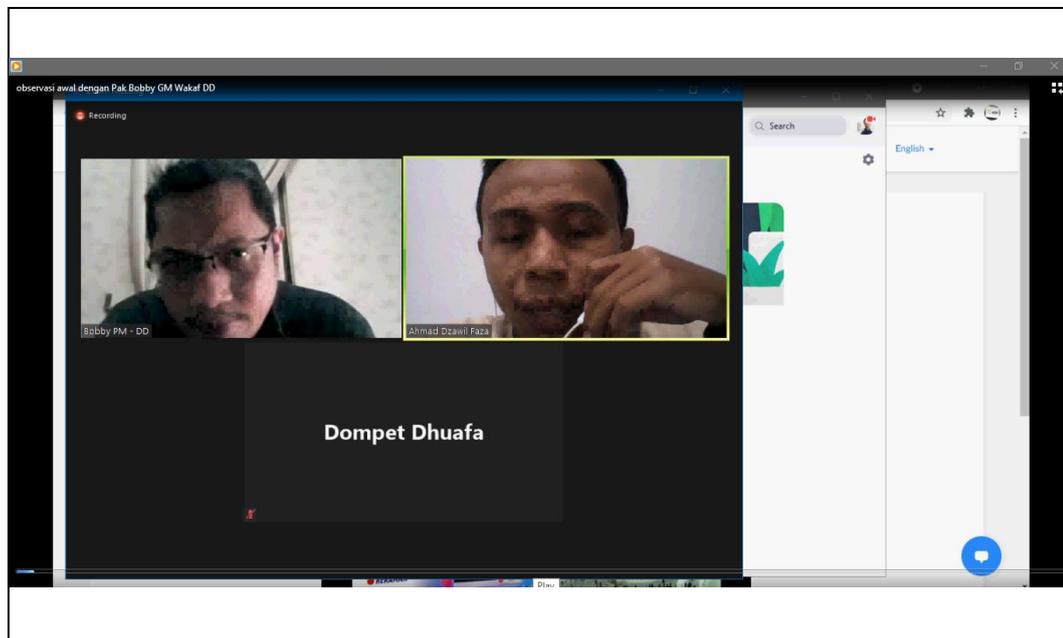
I	<p>Level 2 ini yang antum masukkan mampu membina orang lain, sehubungan dengan, sehingga dapat melakukan tugas-tugasnya. Mampu membina orang lain itu kan biasanya ada pada halaman marketing ya. Marketing ini bisa mendapatkan kepercayaan daripada wakif, kalau dia memang punya kemampuan, kalau nggak ada kemampuan kan itu. Berarti kan tolak ukurnya yang antum lihat begitu. Iya. Kalau umpamanya nggak mau dibuat, ya sudah dihapus, jangan dibuat itu tolak ukurnya. Ini kan 3 kemudian mestinya 1. Iya, kalau antum mau membuat skor, ya bikin skornya secara berurutan gitu. Bukan langsung melompat gitu ya. Kan itu alat ukurnya sudah ada tuh, 2 itu mampu membina gitu kan, nah sekarang di kalangan organisasi, yang membina itu siapa, dia kan biasanya berhubungan dengan anak marketing, orangnya langsung ketemu dengan para wakif, tenaga-tenaga pemasar, kalau ada, kalau umpamanya nggak ada pemasar kan biasanya direksinya gitu ya. Tergantung skala besarnya daripada wakifnya, kayak global wakaf, dompet dhuafa, kan ini kan nggak mungkin energinya turun gitu, staff marketing yang turun, dia yang meyakinkan, membina orang gitu kan.</p>	Kompetensi Nazhir Wakaf	Pembuatan level kompetensi secara berurutan
P	<p>Kemudian untuk yang ini, kompetensi managerial, ini masing-masing beda stad, mungkin tergantung dengan jobdesk atau tanggung jawabnya, untuk GM fundraising wakaf, itu di sini ada masukkan untuk, ada team leadership, achievement orientationnya ada developing outdoors, direct develess atau kemampuan mengarahkan, kemudian konseptual thinking, sama organizational commitmen. Itu untuk kompetensi level managerial level GM untuk fundraising. Kemudian untuk GM pengembangan wakaf, itu ada sama team leadership, ada achievement orientation, ada developing outdoors, direct develess,, konseptual thinking sama organizational commitmen. Itu untuk yang pengembangan wakaf, untuk kompetensinya ya stad ya, untuk managerialnya. Kemudian untuk manager fundraisingnya, itu hampir sama ada yang sama ada yang beda, cuman memang yang membedakan ini stad, levelnya kita turunkan, yang GM dia 4, untuk yang managernya dia di 3, seperti itu. Kemudian untuk yang manager pengembangan wakaf juga sama, levelnya kita turunkan di level 3, tapi ada tambahan misalnya kayak information seeking, mencari informasi terkait dengan mungkin bisnis dan lain sebagainya. Kemudian untuk manager HC itu ada team leadership, atau HRD nya stad ya, HRD ada achievement orientation, ada developing outdoors, sama konseptual thinking sama organizational commitmen. Nah ini untuk yang staff fundraising nanti yang tadi masukkan validasi dari antum, dari Ustad, nanti coba ana perbaiki ya untuk itu stad, untuk levelnya, jadi di level 2 stad untuk staff fundraising stad.</p>		
I	<p>Bukan cuman staff fundraising aja, staff penyaluran juga begitu, karena dia berhubungan langsung dengan mauqaf a'laihi.</p>	Kompetensi Nazhir Wakaf	
P	<p>Nah ini ada untuk legal, untuk staff ya di level staff. Nah ini keuangan juga sama. Nggak banyak sih keuangan, hanya kompetensi yang mereka harus miliki adalah achievement orientationnya, analytical</p>		

	thinking, information seeking sama organization commitmen. Kemudian berikut ini terkait dengan kompetensi stad		
I	<p>Nggak sih, menurut ana sih iya, cukup lah udahan, cuman kalau bikin scoring gitu jangan levelnya jangan dilompati, jadi ada kesan memilih, gitu. Jadi kalau kita sudah membuat standar ya kita ikuti, apakah dalam organisasi itu standar itu masing-masing adanya di dimensi mana, di jenjang kepangkatan mana, gitu ya, itu harus kita buat.</p> <p>Tapi kalau umpamanya antum malah menghilangkan level 2, sementara di situ ada standarnya itu, itu juga nggak bagus juga, kenapa, karena ada kesan subjektif di sini, tau? Subjektif itu artinya penelitian antum ini didasarkan atas keinginan antum, bukan untuk memecahkan suatu masalah. Tapi skenarionya begini, jadi ada skenario di situ. Makanya kita nggak boleh, kalau membuat standar ya ikuti standar yang kita buat, jadi nggak ada kesan subjektifitas, yang ada objektifitas, boleh juga hasilnya, gitu. Mau bagus atau jelek ya itu lah kondisinya.</p> <p>BWI itu akan melihat sejauh mana kebijakan yang ada di BWI ini ada di situ. Salah satunya contoh wakaf core principle, itu adalah standar kompetensi, ditambah lagi sekarang BWI itu sudah memiliki LSP, lembaga sertifikasi profesi yang akan mensertifikasikan, meskipun dengan beberapa model tadi ini, kan antum ada 3, mestinya ada 4, ya kita levelnya baru 2 nih antara pelaksanaan perencanaan antara manager dengan pelaksana, karyawan, disatuin tuh, belum dipilah-pilah kayak antum gini nih, ada 4 nih, kita masih 2, tapi dua dua itu kita juga harus mengacu kepada standar, standarnya standar international, yaitu wakaf core principle, itu yang dimasukkin gitu.</p>	Kompetensi Nazhir Wakaf	Kompetensi yang dibuat harus merujuk juga kepada wakaf core principle BWI

Lampiran 3

**DOKUMENTASI WAWANCARA**

**Kode** : 01/W-BM/15.06/2021  
**Nama Informan** : Bobby P. Manullang  
**Jabatan** : General Manager Fundraising Wakaf  
**Tanggal** : 15 Juni 2021, Pukul 09.00 – 10.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting (Diskusi Awal)  
**Topic Wawancara** : Gambaran Umum Wakaf Dompot Dhuafa



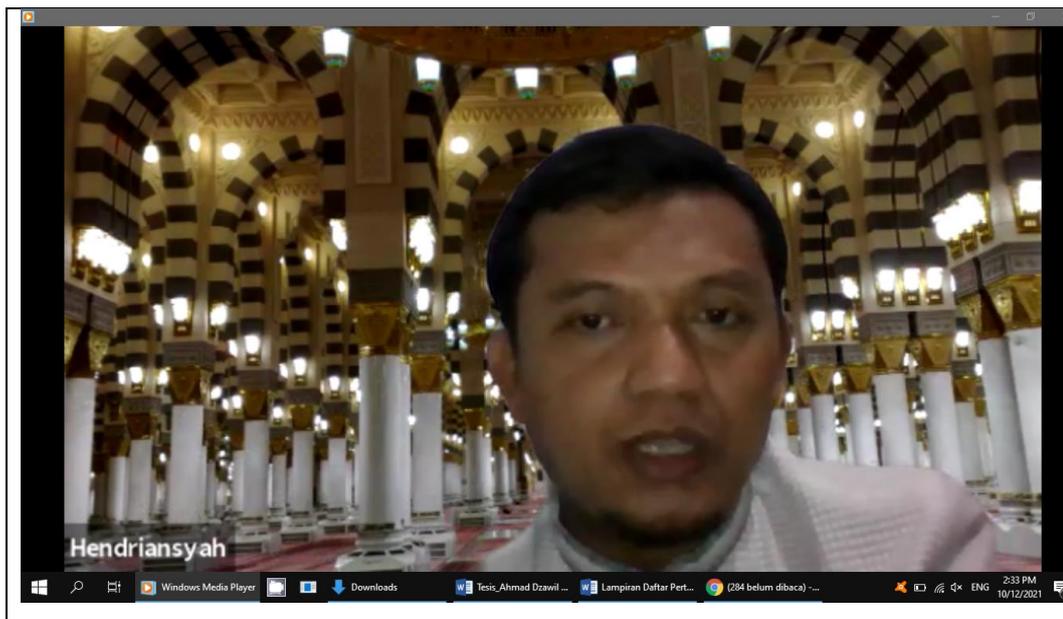
**Kode** : 02/W-ASW/21.06/2021  
**Nama Informan** : Abdus Somad & Widodo  
**Jabatan** : Human Capital  
**Tanggal** : 21 Juni 2021, Pukul 16.00 – 17.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting (Diskusi Awal)  
**Topic Wawancara** : Gambaran Umum Kompetensi & Pengembangan  
Nazhir Wakaf Dompot Dhuafa



**Kode** : 03/W-ZN/08.07/2021  
**Nama Informan** : Zaini  
**Jabatan** : Officer Corporate Wakaf  
**Tanggal** : 08 Juli 2021, Pukul 09.00 – 10.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Fundraising Wakaf



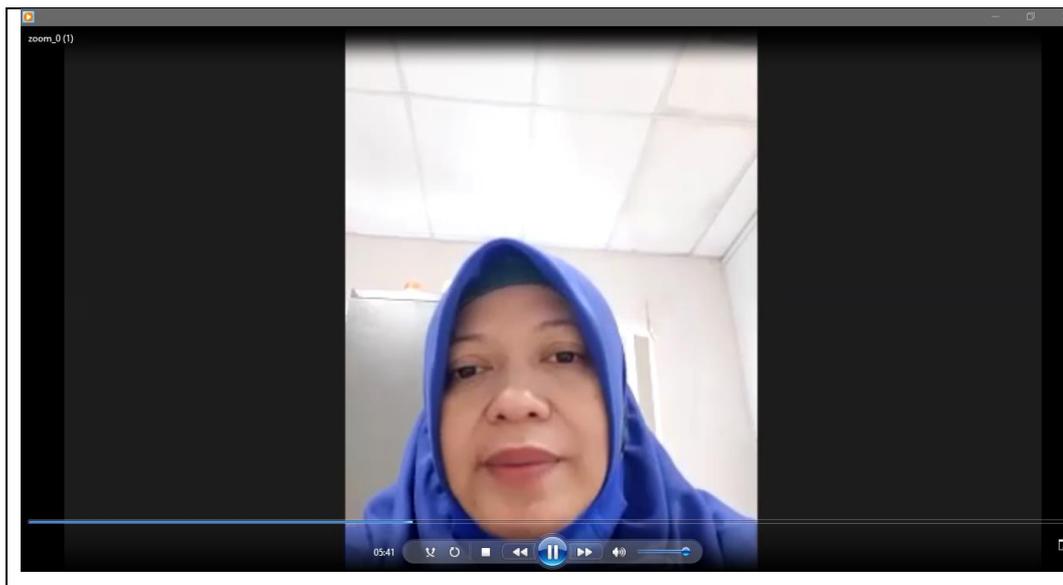
**Kode** : 04/W-HND/15.07/2021  
**Nama Informan** : Hendriansyah  
**Jabatan** : Legal Wakaf  
**Tanggal** : 15 Juli 2021, Pukul 16.00 – 17.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Legal Wakaf



**Kode** : 05/W-WDD/30.07/2021  
**Nama Informan** : Widodo  
**Jabatan** : Senior Officer Knowledge Management & Organisational Development  
**Tanggal** : 30 Juli 2021, Pukul 13.00 – 14.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Kompetensi dan Pengembangan Nazhir



**Kode** : 06/W-SLT/20.08/2021  
**Nama Informan** : Sulis Tiqomah  
**Jabatan** : Senior Officer Partnership Wakaf  
**Tanggal** : 20 Agustus 2021, Pukul 10.30 – 11.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Fundraising Wakaf Dompot Dhuafa



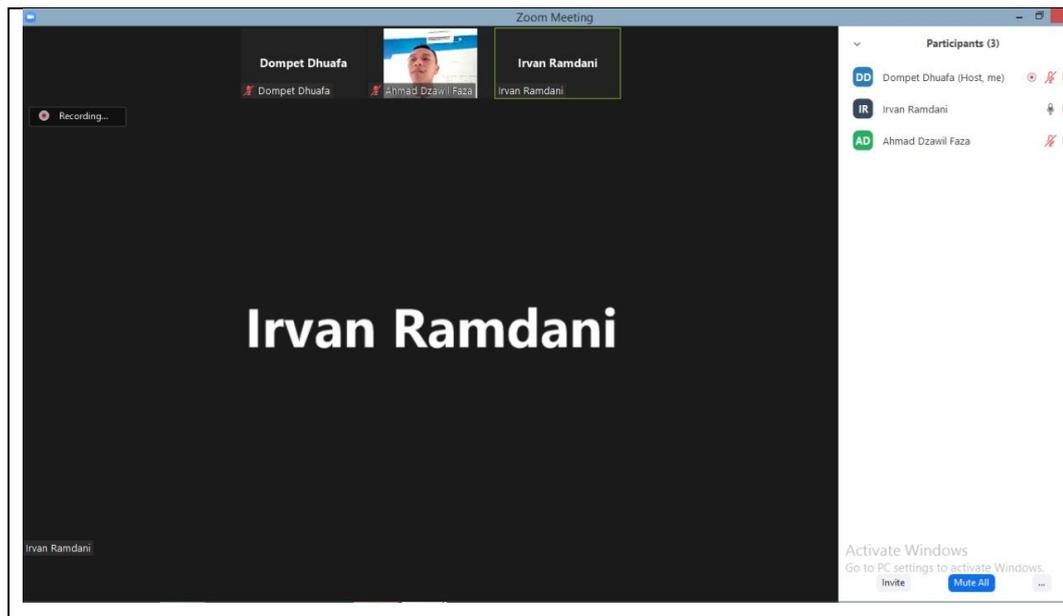
**Kode** : 07/W-NSB/23.08/2021  
**Nama Informan** : Nur S Buchori  
**Jabatan** : Anggora Komisioner BWI  
**Tanggal** : 23 Agustus 2021, Pukul 12.00 – 12.40 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Kompetensi Nazhir Dalam Pandangan BWI



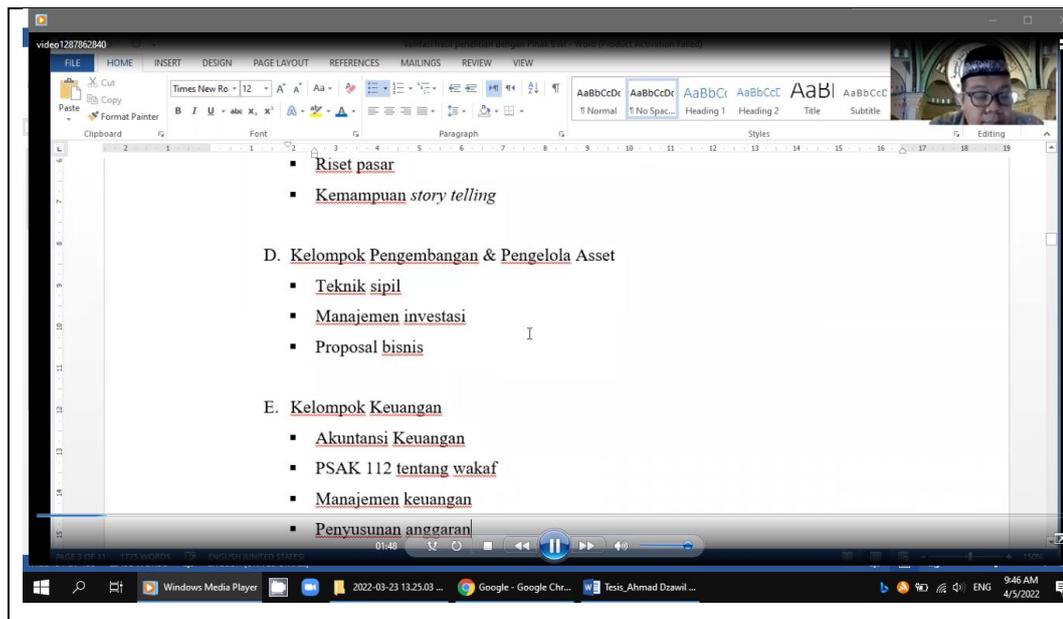
**Kode** : 08/W-NSB/07.09/2021  
**Nama Informan** : Rina Fatimah  
**Jabatan** : Senior Officer Pemberdayaan & Pengembangan Wakaf  
**Tanggal** : 07 September 2021, Pukul 09.00 – 10.00 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Pengembangan & Pendayagunaan Wakaf



**Kode** : 09/W-IR/24.09/2021  
**Nama Informan** : Irvan Ramdani  
**Jabatan** : Senior Officer Kelembagaan & Inovasi  
**Tanggal** : 24 September 2021, Pukul 14.15 – 14.45 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Pengembangan & Pendayagunaan Wakaf



**Kode** : 10/W-IR/23.03/2022  
**Nama Informan** : Nur S Buchori  
**Jabatan** : Anggota Komisioner BWI  
**Tanggal** : 23 Maret 2022, Pukul 13.30 – 14.30 WIB  
**Tempat Wawancara** : Via Zoom Meeting  
**Topic Wawancara** : Validasi Kompetensi Nazhir Wakaf



## SURAT PENELITIAN



### ITB AHMAD DAHLAN Socio Technopreneur University

KAMPUS CIPUTAT KAMPUS KARAWACI  
Jl. Ir. H. Juanda No. 77, Ciputat, Tangerang Selatan 15419 | Jl. Imam Besar No. 59, Karawaci, Kota Tangerang  
(021) 745 0950 | WA 0858 919 5646 | www.itb-adac.id (021) 557 267 45 | WA 0857 7051 0522

Nomor : 041/S2-MKS/04/2021 Jakarta, 10 April 2021  
Lamp. : -  
Hal : Permohonan Riset & Izin Wawancara

Kepada Yth,  
**Pimpinan Dompot Dhuafa**  
di-

Tempat

Dengan hormat,

Terlebih dahulu kami sampaikan salam silaturahmi kepada Bapak/Ibu, semoga senantiasa berada dalam lindungan Allah, SWT dan sukses dalam menjalankan aktifitas sehari-hari. Aamin

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu menerima Mahasiswa kami untuk melakukan **Riset dan Wawancara** dengan pimpinan dan pihak-pihak terkait pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin guna memperoleh data untuk penulisan Tesis. Adapun data Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut :

Nama Mahasiswa : **Ahmad Dzawil Faza**  
No. Pokok Mahasiswa : 1961101005  
Telpon / HP : 085643516541  
Program Studi : S2 Magister Keuangan Syariah  
Judul : Analisis Kompetensi, Model Kompetensi, Dan Pengembangan Nazhir Wakaf Berbasis Competency Based Human Resources Management(CBHIRM)

Untuk itu kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan izin atas permohonan Riset dan wawancara tersebut.

Demikianlah permohonan ini kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Direktur Program Pascasarjana  
ITB Ahmad Dahlan Jakarta



Dr. Eng. Saiful Anwar, SE, Ak, CA, M.Si

Jakarta, 22 November 2021

No : 010/DDF/PC/SKET/XI/2021

Perihal : **Surat Keterangan Riset**

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Dengan ini kami menerangkan, bahwa mahasiswa berikut ini :

Nama : Ahmad Dzawil Faza  
NIM : 1961101005  
Perguruan Tinggi : Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan

Telah melakukan proses riset di Dompét Dhuafa untuk kepentingan penulisan Disertasi dengan judul *"Analisis Kompetensi, Model Kompetensi, Dan Pengembangan Nazhir Wakaf Berbasis Competency Based Human Resources Management (CBHRM) (Studi Kasus Dompét Dhuafa) "*.

Untuk kepentingan evaluasi dan pengembangan lembaga kami, mohon agar pihak UIN Syarif Hidayatullah Jakarta atau mahasiswa yang bersangkutan dapat memberikan *copy* hasil penelitian tersebut apabila telah selesai proses penulisan.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu 'alaikum, Wr. Wb.*

Hormat Kami,

  
**Dian Mulyadi**

Corporate Secretary Dompét Dhuafa

## Lampiran 5

AHMAD DZAWIL  
FAZA\_1961101005\_TESIS  
*by Perpustakaan Itb Ad*

---

**Submission date:** 30-Mar-2022 09:23AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1796572171

**File name:** AHMAD\_DZAWIL\_FAZA\_1961101005\_TESIS.docx (1.31M)

**Word count:** 10311

**Character count:** 68002

## AHMAD DZAWIL FAZA\_1961101005\_TESIS

### ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://radenfatah.ac.id">radenfatah.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://www.andhara.com">www.andhara.com</a> Internet Source	1%
3	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	1%
4	<a href="http://docslide.us">docslide.us</a> Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Airlangga Student Paper	1%
6	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	1%
7	<a href="http://lib.ui.ac.id">lib.ui.ac.id</a> Internet Source	1%
8	Submitted to Institut Teknologi Nasional Malang Student Paper	1%
9	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a>	

## BIOGRAFI



Ahmad Dzawil Faza, lahir di Grobogan 15 Juni 1988. Putra pertama dari Bapak Arief Syukron *rahimahullah* dan Ibu Ummunijam ini, memiliki aktivitas sebagai pengajar di salah satu lembaga pendidikan Islam. Selain mengajar, juga sebagai Founder dari Syirkah Madani dan Owner Demen Coffee. Saat ini, pria kelahiran 33 tahun yang lalu ini sudah menikah dengan Iin Indriyani dan diberikan amanah 2 (dua) orang putri yaitu Fathiya Ufairah Annada dan Fakhira Shazfa Annada. Untuk riwayat pendidikan TK Yafalah (1993-1994), SDN Ginggang Tani 01 (1994-2000), MTs N Jeketro (2000-2003), MA Darunnajah 2 Cipining Bogor (2003-2007), STEI SEBI (2007-2011), dan melanjutkan ke Program Pascasarjana ITB Ahmad Dahlan (2019) dengan mengambil judul penelitian “ **Analisis Identifikasi Kompetensi, Model Kompetensi, dan Pengembangan Nazhir Wakaf (Studi Kasus: Dompot Dhuafa).**”