



Weighing Family Loyalty: The Challenge of Cultural Nepotism in Recruitment Policies

Menimbang Loyalitas Keluarga: Tantangan Nepotisme Kultural dalam Kebijakan Rekrutmen

Author's Name* : Arham
 Institution/University : Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan
 Correspondence Author's E-mail : smooth.brave5150@gmail.com

Article History	Received (April 17 th , 2026)	Revised (May 17 th , 2026)	Accepted (June 17 th , 2026)
-----------------	---	--	--

News Article

Keyword:

Productive Waqf; Professional Nazhir; Cultural Nepotism; Competency Certification; Waqf Governance.

Abstract

The management of waqf assets in South Sulawesi Province faces fundamental challenges due to suboptimal managerial capacity among Nazhir (waqf managers), resulting in assets remaining static and limited to basic religious functions (ibadah mahdah). The primary issues include low competency standards, a lack of professional certification, and the prevalence of cultural nepotism in recruitment, where appointments are based on kinship rather than technical merit. If left unaddressed, waqf assets will continue to be a maintenance burden, and public trust in waqf institutions will significantly decline. This research is a policy paper employing a descriptive qualitative analysis. To determine priority issues, the Urgency, Seriousness, and Growth (USG) method was applied. Furthermore, a Fishbone diagram was utilized to identify the root causes of problems within the Nazhir recruitment process. The study is framed by several theoretical lenses, including Human Capital Theory, Stewardship Theory, Resource-Based View (RBV), Institutional Theory, and Public Accountability Theory. The analysis reveals that recruitment issues driven by cultural nepotism are the highest priority, evidenced by the highest USG score (15 points). Factors such as kinship-based appointments, the absence of systematic fit and proper testing at the Office of Religious Affairs (KUA), and optional certification regulations act as major barriers to professionalism. This paper recommends a policy intervention through the issuance of a Ministerial Regulation (PMA) to mandate professional competency certification for Nazhir, thereby breaking the cycle of nepotism and fostering a sustainable transformation toward productive waqf.

Kata Kunci:

Wakaf Produktif; Nazhir Profesional; Nepotisme Kultural; Sertifikasi Kompetensi;

Abstrak

Pengelolaan aset wakaf di Provinsi Sulawesi Selatan masih menghadapi tantangan fundamental berupa kapasitas manajerial Nazhir yang belum optimal, sehingga sebagian besar aset masih bersifat statis dan hanya digunakan untuk fungsi ibadah mahdah. Penelitian ini merupakan sebuah policy paper yang menggunakan analisis kualitatif deskriptif. Penentuan prioritas masalah dilakukan dengan menggunakan metode analisis Urgency, Seriousness, and Growth (USG) untuk menentukan isu mana yang paling mendesak untuk ditangani. Selain itu, penelitian ini menggunakan diagram

Tata Kelola
Wakaf.

Fishbone untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah dalam proses rekrutmen Nazhir. Kerangka teori yang digunakan meliputi Human Capital Theory, Stewardship Theory, Resource-Based View (RBV), Teori Institusional, dan Teori Akuntabilitas Publik. Hasil analisis menunjukkan bahwa masalah rekrutmen yang dipengaruhi oleh nepotisme kultural merupakan prioritas utama dengan skor USG tertinggi (15 poin). Praktik penunjukan berbasis kekerabatan, ketiadaan instrumen uji kelayakan (fit and proper test) yang sistematis di KUA, serta regulasi sertifikasi yang masih bersifat opsional menjadi penghambat utama profesionalisme Nazhir. Penelitian ini merekomendasikan intervensi kebijakan berupa penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) yang mewajibkan sertifikasi kompetensi Nazhir untuk memutus rantai nepotisme dan mendorong transformasi aset wakaf statis menjadi wakaf produktif yang berkelanjutan.

To cite this article: Arham. (2026). "Weighing Family Loyalty: The Challenge of Cultural Nepotism in Recruitment Policies". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Volume 2(2), Page: 217 – 232.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2026 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Wakaf merupakan instrumen ekonomi Islam yang memiliki potensi besar dalam meningkatkan kesejahteraan umat, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya, yakni Nazhir. Di Provinsi Sulawesi Selatan, pengelolaan aset wakaf masih menghadapi tantangan fundamental terkait kapasitas manajerial yang belum optimal. Sebagian besar aset wakaf di wilayah ini masih bersifat statis, di mana penggunaannya terbatas pada fungsi ibadah *mahdah* seperti masjid dan pemakaman, tanpa adanya upaya pengembangan nilai ekonomi yang signifikan ([Agustianto, 2020](#)). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi aset yang melimpah dengan realitas kemanfaatan ekonomi yang dihasilkan bagi masyarakat luas.

Masalah utama yang muncul ke permukaan adalah rendahnya standar kompetensi dan minimnya sertifikasi profesi di kalangan Nazhir. Hingga saat ini, belum terdapat regulasi turunan di tingkat daerah yang mewajibkan sertifikasi kompetensi sebagai syarat mutlak bagi seseorang untuk mengelola aset wakaf. Akibatnya, banyak Nazhir di Sulawesi Selatan mengelola aset secara tradisional dan autodidak tanpa memiliki latar belakang manajemen bisnis atau keuangan yang memadai ([Huda et al., 2018](#)). Tanpa profesionalisme, aset wakaf yang seharusnya menjadi mesin ekonomi produktif justru menjadi beban pemeliharaan yang tidak memberikan nilai tambah finansial bagi *mauquf* 'alaih.

Ketidakmampuan Nazhir dalam mengembangkan aset produktif ini diperparah oleh budaya organisasi yang cenderung tertutup dan resisten terhadap perubahan. Terdapat persepsi yang kuat di kalangan pengelola bahwa pengelolaan wakaf hanyalah sebuah amanah spiritual yang cukup dijalankan dengan niat baik semata, tanpa memerlukan standar manajerial yang ketat. Nazhir profesional adalah kunci kesuksesan wakaf produktif; namun di lapangan, profesionalisme ini sering dikalahkan oleh rasa puas diri terhadap pengelolaan yang ala kadarnya. Jika pola pikir ini tidak diubah melalui

kebijakan yang memaksa (mandatory), maka aset wakaf di Sulawesi Selatan akan tetap terperangkap dalam status quo yang tidak produktif ([Ridwan, 2012](#)).

Selain masalah kompetensi, rekrutmen Nazhir di Sulawesi Selatan sangat dipengaruhi oleh praktik nepotisme kultural yang telah mengakar. Penunjukan pengelola sering kali didasarkan pada hubungan darah atau ahli waris dari wakif, senioritas tokoh agama, serta kharisma sosial di masyarakat tanpa mempertimbangkan kompetensi teknis yang relevan ([Kasim & Rosman, 2021](#)). Dominasi faktor hubungan keluarga ini menutup peluang bagi profesional muda yang memiliki keahlian manajemen untuk terlibat dalam pengelolaan wakaf. Hal ini menciptakan stagnasi kepemimpinan di mana inovasi sulit berkembang karena struktur kepengurusan hanya berputar di lingkaran kerabat yang tidak memiliki visi bisnis.

Nepotisme kultural ini berakar dari budaya loyalitas keluarga yang sangat tinggi dalam masyarakat setempat. Nilai budaya yang menekankan pada kehormatan keluarga membuat penunjukan Nazhir dianggap sebagai cara untuk menjaga martabat dan kontrol atas aset keluarga besar ([Kasim & Rosman, 2021](#)). Wakif cenderung lebih percaya kepada kerabat dekat karena adanya ikatan emosional dan moral, meskipun yang bersangkutan tidak memiliki kapasitas untuk mengelola aset secara profesional. Paradigma ini menjadi hambatan serius karena memprioritaskan kepercayaan emosional di atas kapabilitas manajerial yang terukur.

Celah regulasi juga turut memperparah kondisi ini, di mana belum ada aturan tegas dari Kementerian Agama maupun Badan Wakaf Indonesia (BWI) yang membatasi jumlah anggota keluarga dalam satu struktur kepengurusan Nazhir ([Muliadi, 2019](#)). Tanpa adanya batasan legal, praktik penunjukan berbasis kekerabatan ini berjalan tanpa hambatan hukum, bahkan pada Nazhir yang berbentuk organisasi atau badan hukum. Hal ini menyebabkan tata kelola wakaf di daerah menjadi sangat subjektif dan rentan terhadap konflik kepentingan, yang pada akhirnya merugikan tujuan sosial-ekonomi dari wakaf itu sendiri.

Masalah rekrutmen ini juga didukung oleh ketiadaan instrumen uji kelayakan (*fit and proper test*) yang sistematis di tingkat Kantor Urusan Agama (KUA). Saat ini, Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf (PPAIW) di KUA cenderung hanya memproses pendaftaran Nazhir sebagai pemenuhan dokumen administratif formal semata ([Fahmi & Sugiarto, 2018](#)). Belum ada mekanisme yang mewajibkan calon Nazhir untuk memaparkan rencana strategis atau kelayakan bisnis atas aset yang akan dikelola. Akibatnya, siapapun dapat terdaftar sebagai Nazhir selama memenuhi syarat administratif kependudukan, tanpa memedulikan apakah mereka mampu menjalankan amanah tersebut secara efektif atau tidak.

Keterbatasan wewenang regulatif PPAIW dalam menolak pendaftaran Nazhir yang tidak kompeten menjadi titik lemah lainnya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006, posisi PPAIW lebih bersifat administratif-pasif dan menekankan pada keabsahan dokumen persyaratan seperti KTP dan sertifikat tanah (Republik Indonesia, 2006). KUA tidak memiliki "pedoman skoring" atau parameter penilaian standar untuk mengukur kelayakan manajerial calon pengelola di tingkat akar rumput (Badan Wakaf Indonesia, 2020). Tanpa instrumen penilaian yang seragam, sangat sulit bagi otoritas terkait untuk menyaring figur-figur yang benar-benar memiliki kapasitas manajerial unggul.

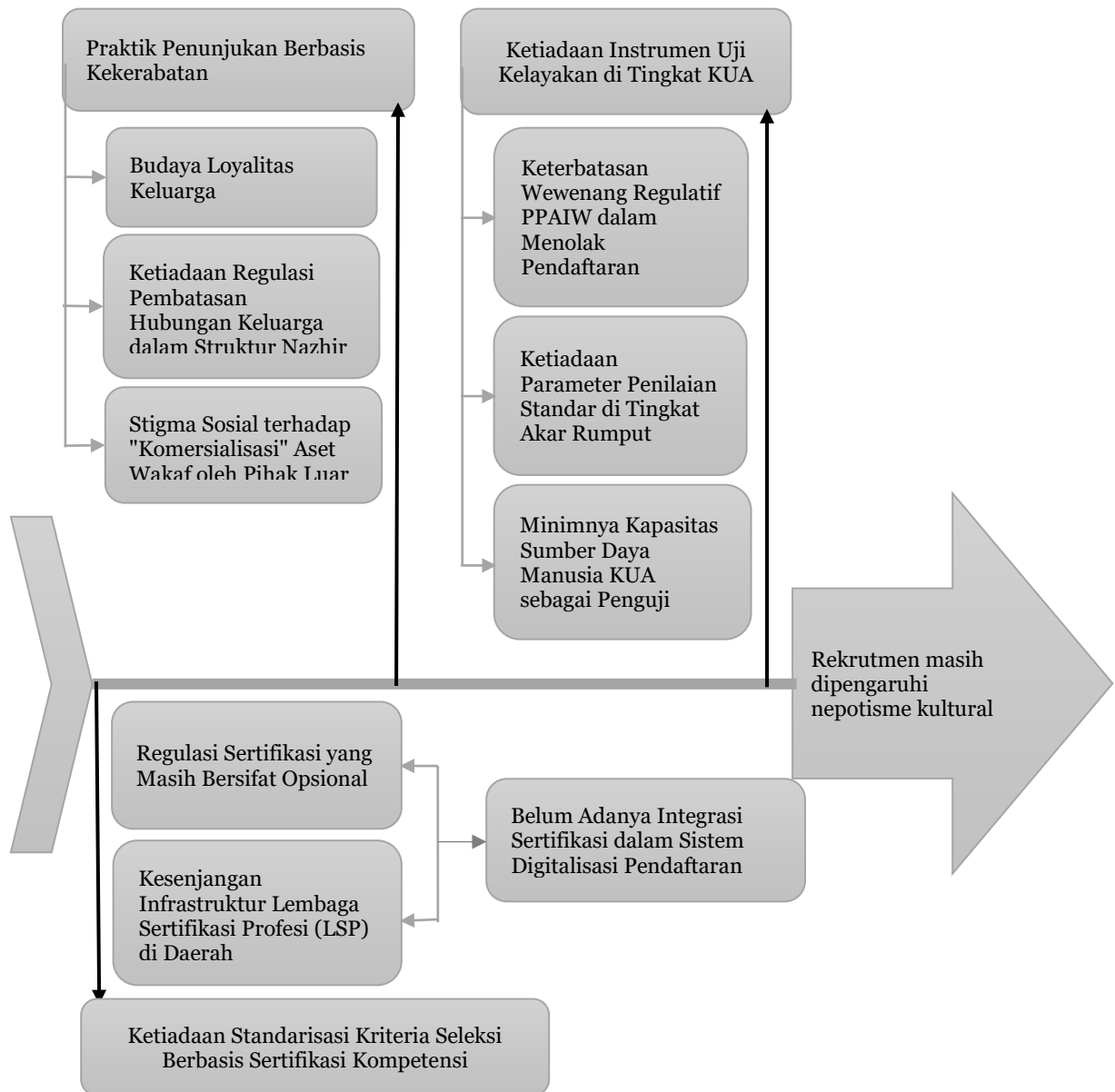
Identifikasi Masalah

1. Nazhir tidak mampu mengembangkan aset wakaf
Ketidakmampuan adaptif juga muncul dari budaya organisasi yang tertutup. Nazhir merasa tidak perlu berubah karena menganggap pengelolaan aset wakaf adalah amanah yang cukup dijalankan dengan niat baik tanpa perlu standar profesionalisme (Ridwan Murtadho, 2012).
2. Rekrutmen masih dipengaruhi nepotisme kultural kuatnya pengaruh Nepotisme Kultural. Penunjukan Nazhir sering kali didasarkan pada hubungan darah (ahli waris), senioritas tokoh agama, atau kharisma sosial seseorang di masyarakat tanpa mempertimbangkan kompetensi teknis (Kasim, N., & Rosman, A. S., 2021).
3. Masih adanya aset wakaf tidak memiliki Akta Ikrar Wakaf (AIW). Keberadaan aset yang telah diserahkan oleh wakif namun belum memiliki Akta Ikrar Wakaf (AIW) menjadi hambatan fundamental dalam mewujudkan tata kelola wakaf yang profesional, karena secara legalitas aset tersebut masih berstatus sebagai milik pribadi yang rentan terhadap sengketa ahli waris ([Laelah, 2020](#))

Tabel 1. Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (USG)

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	Nazhir tidak mampu mengembangkan aset wakaf	5	4	5	14
2	Rekrutmen masih dipengaruhi nepotisme kultural	5	5	5	15
3	Masih adanya aset wakaf tidak memiliki Akta Ikrar Wakaf (AIW)	5	3	5	13

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 2 (Rekrutmen masih dipengaruhi nepotisme kultural) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (15), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.



Gambar 1. Diagram Fishbone

Rumusan Masalah

Budaya Loyalitas Keluarga menyebabkan Praktik Penunjukan Berbasis Kekerabatan, sehingga menyebabkan terjadinya proses rekrutmen yang masih dipengaruhi nepotisme kultural.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Menganalisis Akar Masalah Nepotisme Kultural: Mengidentifikasi bagaimana praktik rekrutmen Nazhir yang berbasis kekerabatan (nepotisme kultural) menghambat profesionalisme pengelolaan wakaf di Sulawesi Selatan.

2. Mengevaluasi Urgensi Sertifikasi Kompetensi: Menelaah pentingnya standarisasi kompetensi melalui sertifikasi profesi sebagai instrumen untuk meningkatkan kapasitas manajerial Nazhir.
3. Menentukan Skala Prioritas Kebijakan: Menggunakan metode analisis (seperti USG dan Fishbone) untuk menetapkan langkah-langkah strategis dalam memutus rantai pengelolaan wakaf yang statis dan tradisional.
4. Menyusun Rekomendasi Regulasi: Merumuskan draf kebijakan atau rekomendasi kepada pemangku kepentingan (seperti Kanwil Kemenag atau BWI) terkait kewajiban sertifikasi kompetensi dalam prosedur rekrutmen Nazhir.

Manfaat Kajian:

1. Bagi Pemerintah (Kemenag & BWI): Sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun regulasi teknis mengenai standarisasi rekrutmen Nazhir agar lebih transparan, akuntabel, dan berbasis meritokrasi.
2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan: Memberikan kontribusi akademik mengenai hubungan antara aspek sosiologis (budaya lokal/nepotisme) dengan efektivitas kebijakan manajemen publik, khususnya dalam pengelolaan instrumen ekonomi Islam.
3. Bagi Pengelolaan Aset Wakaf: Mendorong transformasi aset wakaf dari yang semula hanya bersifat statis (masjid/makam) menjadi wakaf produktif yang mampu memberikan dampak ekonomi signifikan bagi kesejahteraan umat.
4. Bagi Masyarakat (Wakif & Mauquf Alaih): Meningkatkan kepercayaan masyarakat (public trust) untuk berwakaf karena dikelola oleh tenaga profesional yang tersertifikasi, sehingga manfaat wakaf dapat tersalurkan secara lebih optimal dan berkelanjutan.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

Kerangka teori menyajikan teori-teori yang relevan dari ilmu sosial atau studi kebijakan yang dapat memberikan perspektif dalam menganalisis masalah kebijakan, mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dan konsekuensinya, serta merumuskan alternatif solusi.

1. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Mengasumsikan bahwa manusia bukanlah sekadar faktor produksi pasif, melainkan aset berharga yang nilai ekonominya dapat ditingkatkan melalui investasi strategis. Investasi ini dilakukan melalui pendidikan, pelatihan teknis, serta peningkatan kesehatan yang bertujuan untuk memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu. Dalam konteks organisasi, teori ini memandang bahwa akumulasi kualitas intelektual dan keahlian karyawan secara langsung berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja dan inovasi operasional (Becker, G. S. (1993).

2. Teori *Stewardship* (*Stewardship Theory*)

Merupakan perspektif dalam tata kelola yang berasumsi bahwa para manajer atau pengelola bukanlah individu yang hanya mementingkan diri sendiri, melainkan

para pengelola (*stewards*) yang memiliki motivasi intrinsik untuk bertindak demi kepentingan organisasi dan publik. Berbeda dengan Teori Agensi yang memandang hubungan kerja penuh dengan kecurigaan dan konflik kepentingan, teori ini meyakini bahwa seorang pengelola akan mendapatkan kepuasan pribadi ketika tujuan organisasi tercapai. Dalam konteks ini, keselarasan antara tujuan individu pengelola dengan tujuan institusi menjadi kunci utama dalam menciptakan efektivitas manajemen (Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991).

3. Teori *Resource-Based View* (RBV)

Adalah sebuah kerangka kerja strategis yang berpendapat bahwa keunggulan kompetitif sebuah organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya internal yang dimilikinya. Berbeda dengan analisis yang berfokus pada lingkungan eksternal, RBV menekankan bahwa organisasi harus melihat ke dalam untuk mengidentifikasi aset, kemampuan, dan kompetensi inti yang dapat memberikan nilai lebih. Dalam teori ini, sumber daya tidak hanya berupa aset fisik atau finansial, tetapi juga mencakup aset tidak berwujud seperti pengetahuan organisasi, reputasi, dan keterampilan teknis para pengelola yang menjadi motor penggerak organisasi (Barney, J. B. (1991).

4. Teori Institusional (*Institutional Theory*)

Merupakan perspektif dalam ilmu sosiologi dan manajemen yang menjelaskan bagaimana organisasi dipengaruhi oleh lingkungan institusional di sekitarnya, yang terdiri dari aturan, norma, dan keyakinan budaya. Berbeda dengan teori ekonomi klasik yang menekankan pada efisiensi teknis, teori ini berpendapat bahwa organisasi sering kali mengadopsi struktur atau praktik tertentu bukan karena efektivitasnya, melainkan untuk mendapatkan legitimasi atau pengakuan sosial. Dalam pandangan ini, keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana ia mampu menyesuaikan diri dengan ekspektasi dan tekanan dari lingkungan eksternal agar dianggap sebagai institusi yang sah dan kredibel (DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983).

5. Teori Akuntabilitas Publik (*Public Accountability Theory*)

Berfokus pada hubungan kewajiban antara pihak yang memegang otoritas atau sumber daya (pihak yang diberi amanah) untuk menjelaskan, memberikan alasan, dan melaporkan tindakan mereka kepada pihak lain yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban (pemberi amanah). Dalam konteks tata kelola publik, teori ini memandang akuntabilitas sebagai mekanisme yang memastikan bahwa setiap keputusan dan penggunaan sumber daya dilakukan sesuai dengan norma, aturan, dan ekspektasi masyarakat. Akuntabilitas bukan sekadar kewajiban moral, melainkan instrumen demokrasi yang berfungsi sebagai kontrol kekuasaan guna mencegah terjadinya penyimpangan atau malpraktik administrative (Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996).

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual mendefinisikan konsep-konsep kunci yang digunakan dalam analisis, membangun hubungan logis antarkonsep tersebut, dan menyajikan model atau peta pemikiran yang memandu penulis dalam menginterpretasikan data atau informasi yang relevan dengan isu kebijakan yang dibahas. Dengan adanya kerangka ini, analisis kebijakan menjadi lebih terstruktur, sistematis, dan memiliki dasar argumentasi yang kuat.

1. Konsep Nazhir Profesional

Konsep Nazhir Profesional mendefinisikan ulang peran pengelola wakaf dari sekadar penjaga aset tradisional menjadi manajer investasi yang memiliki kompetensi teknis dan manajerial yang terstandarisasi. Berbeda dengan pandangan konvensional yang sering kali menitikberatkan pada aspek ketokohan atau sukarela, konsep profesionalisme menuntut Nazhir untuk memiliki kualifikasi dalam bidang manajemen, akuntansi, hukum, dan strategi bisnis syariah. Dalam kerangka ini, seorang Nazhir tidak hanya bertanggung jawab atas keberadaan fisik harta wakaf, tetapi juga berkewajiban untuk memastikan bahwa aset tersebut dikelola secara produktif guna menghasilkan surplus yang berkelanjutan bagi penerima manfaat (*mauquf 'alaih*).

2. Konsep Wakaf Produktif (Productive Waqf)

Merujuk pada sebuah model pengelolaan harta benda wakaf yang ditujukan untuk menghasilkan nilai tambah ekonomi secara berkelanjutan. Berbeda dengan wakaf sosial konvensional (Waqf Khairi) yang manfaatnya langsung digunakan untuk fasilitas publik seperti masjid atau makam, wakaf produktif memosisikan aset sebagai modal kerja yang diinvestasikan dalam berbagai sektor usaha—seperti pertanian, properti komersial, hingga instrumen keuangan syariah. Fokus utama dari konsep ini adalah menjaga keutuhan pokok harta wakaf (*keep the corpus*) sambil mengoptimalkan surplus atau keuntungan yang dihasilkan untuk didistribusikan kepada penerima manfaat (*mauquf 'alaih*) secara lebih luas dan sistematis.

3. Konsep Shari'ah Governance

Konsep ini adalah kerangka kerja sistemik yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas, operasional, dan manajemen suatu lembaga selaras dengan prinsip-prinsip syariat Islam. Berbeda dengan tata kelola perusahaan konvensional, konsep ini menambahkan dimensi kepatuhan spiritual sebagai pilar utama di samping aspek transparansi dan akuntabilitas. Tujuan intinya adalah untuk memberikan keyakinan (*reasonable assurance*) kepada para pemangku kepentingan bahwa produk, kontrak, dan investasi yang dijalankan tidak mengandung unsur-unsur yang dilarang seperti *riba*, *gharar* (ketidakpastian), dan *maysir* (perjudian).

4. Konsep Akuntabilitas Publik dalam Organisasi Nirlaba

Merujuk pada kewajiban moral dan legal bagi pengelola organisasi untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan, keputusan, serta penggunaan sumber daya yang telah dipercayakan oleh masyarakat atau donor. Berbeda dengan sektor bisnis yang berfokus pada keuntungan pemegang saham, akuntabilitas dalam organisasi nirlaba bersifat multitafsir karena harus merespons ekspektasi dari berbagai pihak, mulai dari wakif (pemberi dana), pemerintah, hingga penerima manfaat (*beneficiaries*). Konsep ini menekankan bahwa setiap rupiah dan setiap aset yang dikelola merupakan amanah publik yang harus digunakan seefisien mungkin demi pencapaian misi sosial yang telah ditetapkan.

5. Konsep Sertifikasi Kompetensi Berbasis BNSP

Konsep Sertifikasi Kompetensi Berbasis BNSP adalah sebuah sistem pengakuan formal terhadap keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja seseorang yang dilakukan secara objektif dan terukur melalui Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Berbeda dengan ijazah akademik yang lebih menekankan pada penguasaan teori dan durasi studi, sertifikasi kompetensi berfokus pada pembuktian bahwa seseorang benar-benar mampu melaksanakan tugas-tugas spesifik sesuai dengan

Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Dengan adanya pengakuan dari lembaga otoritas negara ini, seorang praktisi mendapatkan lisensi profesional yang menjamin bahwa kapasitas dirinya telah diuji oleh asesor yang kompeten di bidangnya.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kebijakan (*policy research*). Fokus utama kajian adalah mengevaluasi fenomena nepotisme kultural dalam rekrutmen Nazhir dan dampaknya terhadap dominasi wakaf statis di Provinsi Sulawesi Selatan. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi, telaah regulasi terkait perwakafan, serta observasi terhadap pola manajerial aset wakaf di wilayah tersebut. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran mendalam mengenai hambatan sosiologis dan struktural yang menghalangi transformasi wakaf produktif.

Untuk menentukan prioritas masalah dari berbagai isu yang ditemukan, penelitian ini menerapkan metode analisis *Urgency, Seriousness, and Growth* (USG). Metode ini memberikan bobot penilaian pada setiap isu kebijakan untuk melihat mana yang paling mendesak dan berisiko jika tidak segera ditangani. Selain itu, digunakan diagram *Fishbone* (tulang ikan) untuk melakukan analisis akar masalah guna mengidentifikasi penyebab mendasar dari rendahnya profesionalisme Nazhir, mulai dari aspek regulasi, sumber daya manusia, hingga faktor budaya lokal yang memengaruhi proses penunjukan pengelola wakaf.

Analisis data dilakukan dengan teknik triangulasi teori untuk menjamin validitas rekomendasi kebijakan yang dihasilkan. Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun di atas *Human Capital Theory* untuk melihat urgensi kompetensi, *Stewardship Theory* untuk aspek integritas pengelolaan, serta Teori Institusional untuk memahami pengaruh lingkungan sosial terhadap organisasi wakaf. Seluruh proses analisis ini bertujuan untuk merumuskan intervensi kebijakan yang konkret, yakni usulan standarisasi rekrutmen melalui sertifikasi kompetensi Nazhir sebagai solusi atas permasalahan yang diidentifikasi.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Analisis terhadap data pengelolaan wakaf di Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa fenomena "wakaf statis" masih mendominasi pemanfaatan aset di wilayah ini. Sebagian besar tanah wakaf hanya digunakan untuk kepentingan ibadah ritual dan sosial seperti masjid, madrasah, dan pemakaman. Menurut Agustianto (2020), stagnasi ini berakar pada ketidakmampuan Nazhir dalam melihat potensi ekonomi dari aset yang dikelolanya. Tanpa adanya visi produktif, aset-aset strategis di perkotaan maupun pedesaan Sulawesi Selatan gagal memberikan kontribusi bagi pemberdayaan ekonomi umat.

Salah satu temuan utama dalam kajian ini adalah rendahnya standar kompetensi di kalangan Nazhir. Banyak pengelola wakaf yang bekerja secara tradisional dan otodidak tanpa latar belakang manajemen atau keuangan. Huda et al. (2018) menekankan bahwa pengelolaan wakaf modern memerlukan keahlian khusus dalam hal mitigasi risiko dan pengembangan bisnis. Ketiadaan kompetensi teknis ini mengakibatkan Nazhir

cenderung bersikap konservatif dan hanya menjaga aset agar tidak hilang, alih-alih mengembangkannya secara produktif.

Permasalahan kompetensi ini diperparah oleh praktik "nepotisme kultural" dalam proses rekrutmen Nazhir. Di banyak wilayah Sulawesi Selatan, penunjukan Nazhir sering kali didasarkan pada hubungan kekerabatan atau status sosial dalam keluarga besar wakif. Hal ini sejalan dengan temuan dalam sosiologi organisasi bahwa ikatan primordial sering kali mengabaikan aspek meritokrasi (Nazaruddin, 2023). Akibatnya, jabatan Nazhir dianggap sebagai "amanah keluarga" yang bersifat turun-temurun, bukan sebagai posisi profesional yang memerlukan kualifikasi tertentu.

Hasil analisis menggunakan metode *Urgency, Seriousness, and Growth* (USG) menempatkan masalah rekrutmen berbasis nepotisme ini sebagai prioritas tertinggi dengan skor maksimal. Jika praktik ini terus dibiarkan, maka pertumbuhan wakaf produktif akan selalu terhambat oleh keterbatasan kapasitas individu pengelolanya. Tanpa intervensi kebijakan, kualitas manajemen wakaf akan mengalami degradasi seiring dengan perubahan tantangan ekonomi yang semakin kompleks (Ombudsman RI, 2025).

Melalui diagram *Fishbone*, ditemukan bahwa akar masalah dari rendahnya profesionalisme ini terletak pada lemahnya regulasi teknis di tingkat lokal. Selama ini, Kantor Urusan Agama (KUA) sebagai garda terdepan dalam administrasi wakaf belum memiliki instrumen *fit and proper test* yang ketat bagi calon Nazhir. Puskas Baznas (2024) mencatat bahwa kelemahan administratif dalam proses seleksi SDM lembaga keagamaan seringkali menjadi pintu masuk bagi inefisiensi dan rendahnya akuntabilitas publik.

Kajian ini juga menyoroti bahwa kebijakan sertifikasi kompetensi Nazhir saat ini masih bersifat opsional, sehingga tidak ada tekanan bagi pengelola untuk meningkatkan kapasitasnya. Padahal, sesuai dengan *Human Capital Theory*, investasi pada kualitas sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi keberhasilan suatu organisasi (Saputro & Wijaya, 2024). Sertifikasi seharusnya menjadi mandat hukum yang memberikan legitimasi profesional bagi Nazhir dalam mengelola aset publik yang bernilai miliaran rupiah.

Dari sisi *Stewardship Theory*, Nazhir seharusnya bertindak sebagai pelayan kepentingan publik yang bertanggung jawab langsung kepada Tuhan dan masyarakat. Namun, keterikatan pada kepentingan keluarga dalam praktik nepotisme kultural seringkali menciptakan konflik kepentingan. Penelitian ini menemukan bahwa Nazhir yang ditunjuk karena faktor kekerabatan cenderung kurang transparan dalam melaporkan pengelolaan aset kepada publik dibandingkan mereka yang dipilih secara profesional (Syafi'i, 2025).

Efektivitas koordinasi antarlembaga, seperti Kanwil Kementerian Agama dan Badan Wakaf Indonesia (BWI) Provinsi Sulawesi Selatan, juga menjadi faktor krusial. Saat ini, pengawasan terhadap kinerja Nazhir masih bersifat administratif dan belum menyentuh aspek produktivitas. Dibutuhkan sinergi yang lebih kuat untuk menciptakan ekosistem wakaf yang terintegrasi, serupa dengan model *One Stop Service* yang telah sukses diterapkan pada sektor pelayanan haji (ResearchGate, 2025).

Rekomendasi utama dari pembahasan ini adalah perlunya penerbitan regulasi berupa Peraturan Menteri Agama (PMA) atau aturan teknis di tingkat daerah yang mewajibkan sertifikasi profesi bagi setiap Nazhir. Sertifikasi ini harus mencakup pemahaman hukum wakaf, manajemen bisnis, dan pelaporan keuangan. Dengan adanya sertifikat kompetensi, rantai nepotisme dapat diputus karena calon Nazhir harus melewati standar penilaian yang objektif dan terukur (Sunna Travel, 2025).

Sebagai kesimpulan, transformasi dari wakaf statis ke wakaf produktif di Sulawesi Selatan hanya dapat terjadi jika dilakukan reformasi pada sistem rekrutmen pengelolanya. Menghilangkan dominasi nepotisme kultural melalui kebijakan sertifikasi paksa bukan hanya masalah administratif, melainkan upaya strategis untuk mengembalikan marwah wakaf sebagai pilar ekonomi umat yang berdaya saing global. Tanpa perubahan ini, potensi besar wakaf di Sulawesi Selatan hanya akan tetap menjadi catatan statistik tanpa dampak nyata bagi kesejahteraan.

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf
Ini adalah payung hukum tertinggi perwakafan di Indonesia. Pasal 10 secara eksplisit menyebutkan syarat-syarat Nazhir, dan Pasal 11 menjelaskan tugas Nazhir dalam mengadministrasikan, mengelola, mengembangkan, serta melaporkan aset wakaf.
2. Peraturan Pemerintah (PP) No. 42 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan UU No. 41 Tahun 2004 PP ini mengatur lebih rinci mengenai tata cara pendaftaran Nazhir dan kewajiban Nazhir untuk mengelola aset secara produktif. Peraturan ini juga memberikan mandat kepada Badan Wakaf Indonesia (BWI) untuk melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap Nazhir.
3. Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 73 Tahun 2013 tentang Tata Cara Perwakafan Benda Tidak Bergerak dan Benda Bergerak Selain Uang
PMA ini mengatur prosedur teknis administrasi wakaf di tingkat KUA. Ini berkaitan dengan masalah rekrutmen tradisional, di mana PPAIW (Kepala KUA) memiliki kewenangan administratif dalam pencatatan Nazhir.
4. Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 104 Tahun 2020 tentang Pedoman Tata Cara Pendaftaran dan Penggantian Nazhir Tanah Wakaf
KMA ini merupakan regulasi terbaru yang memperketat prosedur administrasi penggantian Nazhir. Ini sangat relevan untuk mengatasi masalah Nazhir yang tidak aktif atau tidak kompeten di Sulawesi Selatan.
5. Peraturan Badan Wakaf Indonesia (Perwa BWI) No. 01 Tahun 2017 tentang Peningkatan Kompetensi Nazhir
Regulasi internal BWI ini secara khusus mengatur tentang standarisasi kompetensi Nazhir melalui berbagai jenjang pelatihan. Inilah dasar hukum utama untuk menuntut adanya sertifikasi kompetensi.
6. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Wakaf
SKKNI (Keputusan Menaker No. 147 Tahun 2020) adalah dokumen legal yang menjadi acuan bagi Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dalam menguji kompetensi Nazhir. Tanpa standar ini, sertifikasi tidak memiliki dasar hukum yang kuat di mata negara.

Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki batasan pada ruang lingkup geografis yang berfokus spesifik di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan, sehingga dinamika nepotisme kultural dan karakteristik pengelolaan wakaf yang ditemukan mungkin memiliki perbedaan

signifikan jika dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Selain itu, batasan penelitian ini terletak pada fokus analisis yang menitikberatkan pada aspek rekrutmen dan standarisasi kompetensi Nazhir secara administratif dan sosiologis, tanpa melakukan evaluasi mendalam terhadap laporan keuangan audit atau teknis operasional bisnis dari unit-unit wakaf produktif secara mendetail. Kajian ini juga lebih banyak menggunakan data sekunder dan analisis kebijakan yang tersedia hingga periode tahun 2025, sehingga perubahan regulasi nasional yang mungkin muncul setelah masa tersebut berada di luar jangkauan analisis dokumen ini.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan (*novelty*) dari kajian ini terletak pada keberaniannya mengangkat isu "nepotisme kultural" sebagai variabel utama yang menghambat profesionalisme Nazhir, sebuah fenomena sosiologis yang selama ini sering diabaikan dalam diskursus formal kebijakan wakaf. Sementara penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada hambatan regulasi atau minimnya modal, kajian ini membedah secara spesifik bagaimana ikatan kekerabatan dan tradisi lokal di Sulawesi Selatan membentuk ekosistem rekrutmen yang kontraproduktif terhadap semangat transformasi wakaf produktif. Pendekatan ini memberikan perspektif baru bahwa solusi atas wakaf statis tidak hanya memerlukan literasi keuangan, tetapi juga reformasi struktural untuk memutus rantai penunjukan pengelola berbasis primordialisme.

Secara praktis, kajian ini memberikan kontribusi nyata bagi para pemangku kebijakan, khususnya Kantor Wilayah Kementerian Agama dan Badan Wakaf Indonesia (BWI), dengan menawarkan instrumen sertifikasi kompetensi sebagai syarat mutlak rekrutmen. Kontribusi ini tidak hanya berhenti pada tataran teoritis, tetapi juga memberikan peta jalan (*roadmap*) melalui penggunaan analisis USG dan Fishbone untuk memitigasi risiko manajerial sejak dari hulu. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai meritokrasi ke dalam prosedur birokrasi perwakafan di tingkat daerah, kajian ini diharapkan mampu menjadi pemantik bagi terciptanya standar baru tata kelola wakaf yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil ekonomi bagi kesejahteraan umat.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

- Alternatif 1: Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Sertifikasi Kompetensi Nazhir
Kebijakan ini menggeser status sertifikasi dari sukarela menjadi wajib (*mandatory*). Kemenag menetapkan bahwa sertifikasi kompetensi merupakan syarat mutlak dalam proses pendaftaran maupun perpanjangan masa jabatan Nazhir.
- Alternatif 2: Keputusan Menteri Agama (KMA) tentang Sistem Integrasi Data Wakaf Nasional (*E-Waqf Dashboard*)
Kebijakan ini ditujukan untuk memutus sekat informasi antar instansi (KUA, BPN, dan BWI) melalui digitalisasi satu pintu.
- Alternatif 3: Surat Edaran Menteri Agama tentang Standarisasi Rekrutmen dan Dana Pembinaan Nazhir Daerah
Regulasi ini berfokus pada perbaikan tata kelola rekrutmen di tingkat hulu dan penyediaan insentif operasional.

Tabel 2. Analisis Skoring Kriteria Alternatif Kebijakan William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	PMA: Sertifikasi Kompetensi	KMA: Sistem Integrasi Data Wakaf Nasional (E-Waqf Dashboard)	SE: Standarisasi Rekrutmen dan dana pembinaan nazhir daerah
1	Efektivitas	5	4	4
2	Efisiensi	4	5	3
3	Kecukupan	5	3	4
4	Kesamaan/Pemerataan	3	4	5
5	Responsivitas	4	4	5
6	Kelayakan/Ketepatan	5	4	4
Total Skor		26	24	25
Peringkat		I	III	II

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kesimpulan dari *policy paper* ini dirumuskan dalam tiga paragraf sebagai berikut: Kesimpulan utama dari kajian ini menunjukkan bahwa stagnasi pengelolaan wakaf di Sulawesi Selatan, yang didominasi oleh aset wakaf statis, berakar pada rendahnya profesionalisme dan kompetensi manajerial para Nazhir. Praktik nepotisme kultural dalam proses rekrutmen—di mana penunjukan pengelola lebih didasarkan pada hubungan kekerabatan daripada kualifikasi teknis—telah menjadi hambatan struktural yang signifikan. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan aset wakaf kehilangan orientasi produktifnya dan hanya terjebak pada fungsi sosial-keagamaan tradisional yang tidak memberikan nilai tambah ekonomi bagi umat.

Hasil analisis melalui metode USG dan diagram *Fishbone* mengonfirmasi bahwa reformasi sistem rekrutmen merupakan prioritas kebijakan yang paling mendesak. Ketiadaan regulasi teknis yang mewajibkan sertifikasi profesi di tingkat lokal membuat posisi Nazhir seringkali dianggap sebagai jabatan formalitas keluarga. Akibatnya, terjadi kesenjangan kapasitas yang lebar dalam hal manajemen bisnis, mitigasi risiko, dan pelaporan keuangan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat (*public trust*) terhadap institusi wakaf.

Sebagai solusi strategis, kajian ini menyimpulkan bahwa transformasi wakaf produktif hanya dapat dicapai melalui intervensi kebijakan berupa mandatori sertifikasi kompetensi bagi Nazhir. Dengan memberlakukan standar meritokrasi yang ketat dan memutus rantai nepotisme kultural melalui regulasi yang tegas, diharapkan tercipta ekosistem perwakafan yang profesional dan akuntabel. Langkah ini bukan hanya bertujuan memperbaiki tata kelola administratif, tetapi juga untuk mengoptimalkan potensi besar aset wakaf di Sulawesi Selatan sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi umat yang berkelanjutan.

Rekomendasi

Berdasarkan alternatif kebijakan di atas, maka direkomendasikan kepada Menteri Agama untuk segera menerbitkan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Sertifikasi Kompetensi Nazhir, agar nazhir menjadi profesional dan berkompeten dalam penanganan dan pengelolaan aset wakaf, nazhir yang profesional dan berkompeten bisa

mengelola aset wakaf yang saat ini masih kebanyakan adalah wakaf statis menjadi aset wakaf yang lebih produktif.

REFERENSI

- Ahmed, H. (2004). *Role of zakat and waqf in poverty alleviation*. Islamic Research and Training Institute (IRTI).
- Badan Wakaf Indonesia. (2017). *Peraturan Badan Wakaf Indonesia Nomor 01 Tahun 2017 tentang Peningkatan Kompetensi Nazhir*. BWI Press.
- Badan Wakaf Indonesia. (2020). *Standar kompetensi kerja nasional Indonesia kategori aktivitas keuangan dan asuransi fungsi pengelolaan wakaf*. Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama RI.
- Badan Wakaf Indonesia. (2022). *Laporan indeks wakaf nasional 2022: Evaluasi kinerja perwakafan di tingkat provinsi*. BWI Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Cadbury, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship: A personal view*. Oxford University Press.
- Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah - Bank Indonesia. (2021). *Kurikulum literasi wakaf: Modul penguatan kompetensi nazhir*. Bank Indonesia.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- Hasan, Z. (2011). *Shari'ah governance in Islamic financial institutions*. Islamic Foundation.
- Kahf, M. (2003). *The role of waqf in improving the ummah's welfare*. International Seminar on Waqf as a Classical Muslim Institution in Modern Society.
- Kasim, N., & Rosman, A. S. (2021). Tantangan dan strategi pengelolaan wakaf produktif di Sulawesi Selatan. *Jurnal Al-Dustur: Jurnal Ilmiah Hukum Tata Negara*, 4(1), 45-62. <https://doi.org/10.30863/aldustur.v4i1.1352>
- Kementerian Agama RI. (2013). *Peraturan Menteri Agama Nomor 73 Tahun 2013 tentang Tata Cara Perwakafan Benda Tidak Bergerak dan Benda Bergerak Selain Uang*.

Kementerian Agama RI. (2020). *Keputusan Menteri Agama Nomor 104 Tahun 2020 tentang Pedoman Tata Cara Pendaftaran dan Penggantian Nazhir Tanah Wakaf*. Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam.

Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2020). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 147 Tahun 2020 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Keuangan dan Asuransi Golongan Pokok Jasa Keuangan, Bukan Asuransi dan Dana Pensiun Bidang Perwakafan*.

Muliadi, S. (2019). *Implementasi hukum wakaf di Indonesia: Studi kasus pengelolaan wakaf di Provinsi Sulawesi Selatan*. LKiS Pelangi Aksara.

Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 159.

Republik Indonesia. (2006). *Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 105.

