

**Analisis Tata Kelola dan kepatuhan Syariah
pada Investasi Wakaf Produktif:
Studi Kasus Lembaga Nazir Dompot Dhuafa**

***Analysis of Governance and Sharia Compliance
in Productive Waqf Investments: A Case Study of the Nazir
Dompot Dhuafa Institution***

Imam Alfaruq, Zainal Abidin, Iqbal

Email korespondensi: zaidinsidik@gmail.com

Article History

Diterima: 7 Desember 2025 | Direvisi: 22 Januari 2026 | Disetujui: 30 Januari 2026 | Publikasi Online: 31 Januari 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab fundamental dari rendahnya kinerja investasi aset wakaf produktif di Dompot Dhuafa, salah satu lembaga filantropi terkemuka di Indonesia. Masalah penelitian berpusat pada kesenjangan signifikan antara potensi aset yang besar dan imbal hasil finansial yang minimal. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan metode campuran yang berpusat pada Analytic Network Process (ANP). Metuan utama menunjukkan bahwa surplus yang rendah (kurang dari 1% imbal hasil atas aset komersial pada tahun 2017) bukanlah semata-mata akibat kondisi pasar, melainkan merupakan gejala dari kegagalan sistemik yang mengakar dalam tata kelola dan kepatuhan. Model ANP mengidentifikasi empat klaster masalah utama berdasarkan urutan prioritas: (1) kompetensi sumber daya manusia (nazhir) yang tidak memadai, (2) erosi kepercayaan publik, (3) kelemahan sistem internal dan kerangka hukum, serta (4) pengawasan kepatuhan syariah yang tidak memadai. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa pengelolaan wakaf yang berkelanjutan dan produktif bergantung pada implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) secara ketat dan pemberdayaan Dewan Pengawas Syariah yang independen.

Kata Kunci: *Analytic Network Process (ANP), Good Corporate Governance (GCG), Kepatuhan Syariah, Kinerja Investasi, Wakaf Produktif.*

Abstract

This study aims to analyze the fundamental causes of the low performance of productive waqf asset investments at Dompot Dhuafa, one of Indonesia's leading philanthropic institutions. The research problem centers on the significant gap between large asset potential and minimal financial returns. The methodology used is a mixed-methods approach centered on the Analytic Network Process (ANP). Key findings indicate that the low surplus (less than 1% return on commercial assets in 2017) is not solely a result of market conditions but rather a symptom of deep-rooted systemic failures in governance and compliance. The ANP model identifies four key problem clusters in order of priority: (1) inadequate human resource (nazhir) competency, (2) erosion of public trust, (3) weaknesses in internal systems and legal frameworks, and (4) inadequate oversight of sharia compliance. The main implication of this study is that sustainable and productive waqf management depends on the strict implementation of Excellent Corporate Governance (GCG) principles and the empowerment of an independent Sharia Supervisory Board.

Keywords: *Analytic Network Process (ANP), Good Corporate Governance (GCG), Sharia Compliance, Investment Performance, Productive Waqf*

James Campbell Scott (2 Desember 1936 – 19 Juli 2024) bukanlah tipe ilmuwan yang nyaman dengan label. Ketika ditanya tentang posisi politiknya, ia menyatakan diri mempraktikkan *Anarchist Squint*—sebuah cara pandang yang mencurigai setiap bentuk otoritas yang terpusat, sambil tetap mengakui kerumitan dunia (Scott, 2012). Dari perspektif itulah ia menghasilkan beberapa karya paling berpengaruh dalam ilmu sosial kontemporer, mengubah cara kita memahami kekuasaan, perlawanan, hingga hubungan kita dengan alam itu sendiri melalui bukunya yang terakhir.

Pemberontak dari Beverly

Akar pembangkangan intelektual Scott dapat ditelusuri ke masa mudanya di sekolah Quaker di New Jersey. Pertemuan Quaker yang egaliter, tanpa pendeta, di mana setiap orang bisa berbicara berdasarkan apa yang mereka rasakan, memberinya model awal tentang bagaimana otoritas bisa didistribusikan, bukan dimonopoli. Lebih dari itu, tradisi Quaker sebagai pembangkang—penolak wajib militer, pelopor abolisi—menanamkan padanya keberanian untuk menjadi minoritas, bahkan kalau perlu sendirian (Khym, 2024).

Perjalanan intelektualnya dimulai dengan serba kebetulan. Sebagai mahasiswa di Williams College pada tahun 1950-an, ia menulis tesis tentang pembangunan ekonomi Burma, sebuah negara yang ia akui kemudian tidak ia ketahui letaknya di peta. Ketertarikan itu membawanya ke Burma dengan beasiswa Rotary, lalu ke Paris,

di mana ia sempat bekerja untuk organisasi mahasiswa yang belakangan diketahui didanai CIA. Pengalamannya melihat dari sudut pandang negara ini, memberinya pemahaman empiris tentang bagaimana aparatus kekuasaan beroperasi, yang kemudian ia balikkan untuk membongkar kebusukan negara itu sendiri (Khym, 2024).

Perlawanan yang Tak Terlihat

Kontribusi pertama Scott yang menggemparkan datang dengan *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia* (Scott, 1976). Berargumen melawan ekonom neoklasik yang menggambarkan petani sebagai pemaksimal keuntungan rasional, Scott menunjukkan bahwa logika subsistensi petani adalah logika kelangsungan hidup. Mengutip R.H. Tawney, ia menggambarkan mereka seperti "berdiri di air setinggi dagu; sehingga riak kecil pun cukup untuk menenggelamkan." Dalam masyarakat tradisional, hubungan dengan elite terikat oleh apa yang disebutnya Ekonomi Moral, yaitu sebuah kontrak sosial yang mengharuskan tuan tanah memberikan perlindungan di masa paceklik. Pemberontakan, ia tunjukkan, meletus bukanlah lantaran kemiskinan absolut, melainkan ketika ambang moral ini dilanggar.

Namun pertanyaan yang mengganggu benaknya tetap ada. Jika pelanggaran moral begitu menyakitkan dan tak jarang terjadi, mengapa pemberontakan terbuka begitu jarang? Jawabannya datang dari penelitian lapangan selama empat belas bulan di Desa Sedaka, Kedah, Malaysia, yang menghasilkan karya dahsyat *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance* (Scott, 1985). Di sana, Scott menemukan keseluruhan bentuk perlawanan yang tak terlihat: kerja lambat yang disengaja, pura-pura tidak mengerti, gosip yang beracun, pembakaran ladang secara diam-diam, bahkan—yang ia catat dengan humor khasnya—sikap membungkuk hormat sambil kentut diam-diam di hadapan sang patron. Ini adalah apa yang ia sebut sebagai infrapolitik. Sebuah bentuk perlawanan politis di bawah radar yang tidak memerlukan organisasi formal atau manifesto, namun secara kumulatif dapat menggerogoti fondasi kekuasaan.

Lima tahun kemudian, lewat *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts* (Scott, 1990), Scott memerdalam analisis ini dengan konsep 'transkrip tersembunyi', sebuah wacana kritik dan kemarahan yang hidup di ruang-ruang aman, jauh dari pengawasan penguasa. Apa yang terlihat di permukaan, yaitu kepatuhan, hormat, kerja sama, sebenarnya adalah 'transkrip publik', sebuah pertunjukan yang diperlukan untuk bertahan hidup. Namun di wilayah yang lebih tersembunyi, di warung kopi, di sawah saat istirahat, cerita yang sama sekali berbeda sedang diceritakan. Konsep ini menantang teori hegemoni Gramscian yang mengasumsikan bahwa kelas bawah telah menginternalisasi ideologi penguasa. Scott membuktikan

sebaliknya, bahwa di balik kepatuhan lahiriah terdapat pemahaman yang tajam dan kritis tentang ketidakadilan.

Negara Modern dan Seni Menghindarinya

Pada karya berikutnya, *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve The Human Condition Have Failed* (Scott, 1998), ia mengalihkan fokusnya ke level makro. Ia menganalisa bagaimana negara modern berusaha membuat masyarakat menjadi terbaca dengan jelas (*legible*) untuk memudahkan pengawasan, regulasi, dan ekstraksi. Proses ini melibatkan penyederhanaan yang brutal: nama keluarga distandarisasi, lanskap digambar dalam grid, hutan yang kompleks diganti dengan kebun monokultur, dan kota-kota didesain dalam geometri yang rapi.

Yang membuat penyederhanaan ini berbahaya menurut Scott adalah ketika ia bertemu dengan *high modernism*, yaitu keyakinan diri yang berlebihan pada kemampuan sains dan teknokrasi untuk mendesain ulang masyarakat secara rasional. Proyek-proyek seperti kolektivisasi pertanian di Uni Soviet, pembangunan di Brasil, atau program *villagization* di Tanzania berakhir dengan bencana karena mereka menghancurkan apa yang Scott sebut sebagai *métis*, yaitu bentuk-bentuk pengetahuan praktis, kontekstual, dan adaptif yang dikembangkan masyarakat lokal selama berabad-abad. Seorang petani mungkin tidak bisa menjelaskan dalam istilah ilmiah mengapa ia menanam tanaman tertentu pada waktu tertentu, namun pengetahuan itu, yang merupakan produk dari observasi lintas-generasi terhadap cuaca, tanah, hama, sering kali lebih andal daripada rekomendasi para teknokrat yang datang dari kantor yang ber-AC.

Penting untuk dicatat bahwa kritik Scott bukanlah anti-modernitas atau anti-sains. Scott menyerukan kerendahan hati, serta pengakuan bahwa realitas sosial dan ekologis terlalu kompleks untuk ditangkap sepenuhnya oleh skema apapun, betapapun canggihnya. Kompleksitas itulah yang membuat kehidupan mungkin – dan upaya untuk menghilangkannya, ironisnya, sering kali menciptakan kerentanan yang lebih besar.

Dalam *The Art of Not Being Governed: An Anarchist History of Upland Southeast Asia* (Scott, 2009), Scott melakukan pembalikan radikal terhadap narasi sejarah konvensional. Fokusnya adalah Zomia, sebuah wilayah pegunungan luas di Asia Tenggara yang selama ini dianggap sebagai kantong masyarakat primitif yang tertinggal dari peradaban. Dengan detail yang mengagumkan Scott membalikkan prasangka tersebut. Masyarakat Zomia, ia berargumen, bukanlah tertinggal melainkan dengan sengaja memilih kondisi hidup yang demikian. Pertanian berpindah, struktur sosial yang egaliter, bahkan ketiadaan sistem tulisan – semua ini adalah strategi yang dipilih secara sadar untuk tetap berada di luar jangkauan negara, untuk menghindari pajak, kerja paksa, hingga wajib militer.

Ini adalah sejarah anarkhis yang sesungguhnya, sebuah sejarah yang ditulis bukan dari perspektif pembentukan negara, melainkan penghindaran negara. Dan Scott menunjukkan bahwa penghindaran ini bukanlah anomali sejarah, melainkan pola yang berulang. Selama ribuan tahun, banyak kelompok masyarakat memilih, manakala mereka bisa melakukannya, untuk hidup di luar negara, karena negara-negara awal pada dasarnya adalah mesin ekstraksi yang mengerikan.

Argumen ini kemudian ia perluas dalam *Against the Grain: A Deep History of the Earliest States* (Scott, 2017), yang menggali lebih dalam ke masa Neolitik. Transisi ke pertanian menetap dan pembentukan negara, kata Scott, bukanlah kemajuan peradaban yang jelas seperti yang kerap digambarkan. Bukti-bukti arkeologis menunjukkan bahwa masyarakat pemburu dan peramu hidup dengan lebih sehat, dietnya lebih beragam, dan waktu kerjanya lebih sedikit dibandingkan para petani awal. Negara-negara pertanian awal dibentuk bukan karena menguntungkan mayoritas penduduknya, melainkan karena memungkinkan elite untuk mengekstrak surplus dalam bentuk yang mudah disimpan dan dipajaki, yaitu gandum, bukan umbi-umbian; dan masyarakat yang menetap, bukan yang berpindah-pindah.

Air Bah sebagai Bentuk Perlawanan dan Kasih Sayang Alam

Scott berpulang pada tengah tahun 2024. Tetapi ia masih meninggalkan warisan intelektual yang mengejutkan: *In Praise of Floods: The Untamed River and the Life It Brings*, yang diterbitkan secara anumerta pada Februari 2025. Jika karya-karya sebelumnya berfokus pada manusia yang melawan dominasi, buku terakhir ini mengalihkan pandangan ke entitas non-manusia: sungai (Scott, 2025). Dengan Sungai Ayeyarwady di Myanmar sebagai protagonisnya, Scott menulis apa yang ia sebut sebagai biografi ekologis, sebuah sejarah kehidupan yang mencakup seluruh jalinan makhluk yang bergantung pada sungai.

Gaya penulisan Scott dalam buku ini, seperti dalam karya-karya sebelumnya, adalah perpaduan antara ketajaman akademisi papan atas dan kehangatan seorang pendongeng jempolan. Ia tidak menulis seperti seorang ilmuwan yang mengamati mikroba di bawah mikroskop, melainkan seperti seorang petani yang memahami bahwa lumpur di sela-sela jari kaki adalah tanda kehidupan, bukan kotoran yang harus dibersihkan. Lewat detail yang mengagumkan, Scott membongkar obsesi modernitas kita terhadap tempat-tempat yang kering sebagai penanda stabilitas, serta bagaimana obsesi tersebut sebenarnya adalah proyek politik untuk kontrol, bukan sekadar rekayasa teknik sipil.

Premis utama buku ini sederhana namun luar biasa radikal: Banjir bukanlah kegagalan alam, melainkan detak jantung ekologis yang menghidupi peradaban vernakular, di mana rakyat kebanyakan tinggal. Namun, bagi Negara (dengan "N" kapital, entitas yang selalu dicurigai Scott), banjir adalah musuh. Mengapa? Karena

banjir itu tidak terbaca (*illegible*). Air yang meluap menghapus batas properti, merusak peta tertib yang telah dibuat oleh proyek-proyek pemerintah, dan membuat hasil sensus penduduk menjadi kacau. Seperti yang sering dikatakan Scott melalui berbagai versi, di buku ini ia bilang bahwa Negara membenci orang-orang yang bergerak, dan tidak ada yang membuat orang bergerak lebih cepat daripada air yang naik.

Salah satu bagian paling menyentuh dalam buku ini adalah eksplorasi Scott tentang *recession agriculture* di sepanjang tepian Sungai Irrawaddy. Ia menggambarkan bagaimana masyarakat lokal tidak takut pada banjir tahunan. Mereka justru menantikannya. Banjir membawa lanau, pupuk gratis dari alam yang memungkinkan mereka bertani tanpa asupan kimiawi. Dan, yang paling penting, mereka bisa terus bertani tanpa ketergantungan penuh pada pasar yang kapitalistik dan subsidi negara.

Di sini, Scott jelas kembali pada tema favoritnya: subsistensi sebagai bentuk otonomi. Ia menunjuk bahwa bendungan modern, yang dijanjikan untuk mengendalikan banjir, malah kerap mematikan ritme kehidupan ini. Bendungan menahan sedimen subur di hulu dan memberikan aliran air yang stabil namun steril di hilir. Stabilitas ini memudahkan negara untuk memetakan sawah dan memungut pajak, tetapi memiskinkan petani yang kehilangan 'subsidi' dari alam yang disalurkan secara berkala lewat lumpur sungai.

Scott menulis dengan prosa yang hampir menyerupai puisi elegi ketika ia membahas hilangnya lahan-lahan basah atau *wetlands*. Dalam pandangannya, lahan basah adalah bagaikan Zomia terakhir bagi masyarakat pedesaan di manapun. Di rawa-rawa, di delta yang berlumpur, tentara negara sulit berbaris, tank dan alat berat lainnya tidak bisa lewat, dan penarikan pajak menjadi mimpi buruk logistik. Tidak mengherankan bila sejarah pembangunan negara adalah sejarah pengeringan rawa atau drainase. Dari Pontine Marshes di Italia hingga proyek lahan gambut di Kalimantan, negara selalu berusaha membuat segalanya menjadi kering, keras, dan permanen.

Buku ini tidak ditulis dalam nada yang pesimistis. Scott, dengan optimisme khasnya yang berakar pada ketangguhan rakyat kebanyakan, menunjukkan bahwa sungai pada akhirnya akan menang. Ia menyajikan serangkaian studi kasus di mana infrastruktur abu-abu alias beton mulai runtuh di bawah beban biaya pemeliharaan yang terus meningkat dan perubahan iklim, memaksa para perencana kota untuk akhirnya tunduk pada infrastruktur hijau alias solusi berbasis alam (*nature-based solutions*), yang jauh lebih mumpuni dalam bernegosiasi dan beradaptasi dengan air. Ketika Scott membedah keangkuhan *high modernism* dalam manajemen air, ia seperti menertawakan ilusi bahwa kita bisa sepenuhnya menjinakkan siklus hidrologi. Banjir sesekali adalah cara Alam – dan mungkin Tuhan, meskipun ia seorang agnostik yang kesalehan utamanya adalah terhadap Alam – untuk mengingatkan kita tentang kerendahan hati. Banjir itu pengingat agar kita takzim pada Hukum Alam.

Bagi pembaca di Indonesia, buku ini adalah cermin retak yang memantulkan realitas kita. Kita sering mendengar istilah naturalisasi versus normalisasi sungai. Scott memberikan landasan filosofis yang mendalam bagi perdebatan ini. Ia akan berargumen bahwa membiarkan sungai memiliki 'ruang bernapas' bukan sekadar soal ekologi, tetapi soal demokrasi. Sungai yang terkekang beton menciptakan kerentanan katastrofik, lantaran ketika tanggul jebol, kehancurannya bisa total. Sementara sungai yang diizinkan meluap secara berkala menciptakan masyarakat yang adaptif, lentur, dan tangguh. Ketika dihubungkan dengan situasi banjir Sumatera di akhir November hingga awal Desember lalu, misalnya, jelas banyak pelajaran yang bakal bisa ditarik dari peristiwa itu.

In Praise of Floods adalah penutup yang sangat pantas bagi karier intelektual Scott yang luar biasa. Buku ini tidak hanya mengajak kita memikirkan ulang manajemen bencana atau penataan wilayah, melainkan juga mengajak kita semua memikirkan ulang arti menjadi manusia di sebuah planet yang permukaannya didominasi oleh air. Pesan terakhir Scott mungkin dimaksudkan untuk mengajarkan kita bahwa ketidakteraturan sungai adalah satu-satunya hal yang menyelamatkan kita dari keteraturan mencekik yang diciptakan oleh ambisi teknokratis kita sendiri.

Relevansi untuk Indonesia

Relevansi seluruh pemikiran Scott untuk kita yang berada di Indonesia sangatlah jelas. Di negara di mana jutaan hektar hutan dan lahan adat telah diambil alih untuk perkebunan kelapa sawit monokultur, yang merupakan contoh sempurna dari logika *legible* dari Negara, konsep *métis* adalah senjata intelektual yang sangat penting. Pengetahuan lokal tentang rotasi tanaman, sistem tenurial adat, dan pengelolaan hutan berkelanjutan sering kali diabaikan demi efisiensi dan kemajuan yang didefinisikan dari Jakarta atau, lebih sering, dari kantor korporasi multinasional di manapun ia berada.

Ketika pemerintah membangun bendungan-bendungan raksasa dengan janji modernisasi, sambil menggusur ribuan orang dan menenggelamkan lembah subur, kita perlu mengingat temuan-temuan Scott tentang proyek-proyek yang dinyatakan bertujuan memperbaiki kondisi hidup manusia namun justru akhirnya menghancurkan. Ketika Negara mencoba memetakan dan mendaftarkan setiap jengkal tanah untuk kepastian hukum, kita juga perlu bertanya: kepastian untuk siapa? Dan *métis* apa yang hilang dalam proses itu?

Dan Scott juga terus menawarkan harapan. Konsep infrapolitik mengingatkan kita bahwa perlawanan tidak selalu harus berbentuk demonstrasi massal yang dramatis dan lebih mudah digilas. Petani yang terus menanam benih lokal meskipun ada tekanan untuk menggunakan benih dari perusahaan multinasional; komunitas yang memertahankan sistem irigasi tradisional meskipun ada program modernisasi;

nelayan yang terus mendongak ke langit malam, menggunakan pengetahuan tentang arus dan musim meskipun sudah ada GPS—semua ini adalah bentuk perlawanan yang sah dan krusial. Dan seperti yang ditunjukkan Scott, akumulasi tindakan-tindakan kecil ini, dari waktu ke waktu, dapat mengubah lanskap politik.

Bagi gerakan sosial Indonesia, dari organisasi-organisasi petani hingga aktivis lingkungan yang memertahankan hutan-hutan terakhir, pemikiran Scott menawarkan validasi dan kerangka strategis. Ia mengingatkan kita untuk tidak hanya menuntut reformasi dari negara, tetapi juga membangun alternatif di sela-sela sistem, seperti kebun komunitas, koperasi yang sungguh-sungguh dimiliki masyarakat, dan sekolah alternatif sebagai praktik dari seni agar tidak diperintah di zaman modern. Dan dalam era krisis iklim di mana banjir semakin sering dan dahsyat, karya terakhirnya mengajak kita untuk memikirkan kembali hubungan kita dengan sungai, bukan sebagai ancaman yang harus dijinakkan, melainkan sebagai sistem kehidupan yang ritmenya harus kita pelajari dan hormati.

Di dunia yang semakin terstandarisasi dan terkontrol, pesan ini terasa semakin relevan bahkan mendesak. Seperti sungai yang terus mengalir meskipun ada bendungan, perlawanan, dalam segala bentuknya yang beragam dan sering tak terlihat, bakal terus ada. Dan tugas siapapun, sebagai pewaris pemikiran Scott, adalah untuk melihatnya, memahaminya, dan ketika perlu, bergabung dengan bentuk-bentuk perlawanan seperti itu. Karena seperti yang diajarkan Scott sepanjang hidupnya: kebebasan sejati sering kali ditemukan bukan dalam menaklukkan kekuasaan, melainkan dalam seni menghindarinya.

Daftar Pustaka

- Khym, E. 2024. *A "Genius, Giant and Generous Scholar": Remembering Professor James C. Scott GRD '63 GRD '67*. Akses: <https://yaledailynews.com/articles/a-genius-giant-and-generous-scholar-remembering-professor-james-c-scott-grd-63-grd-67>
- Scott, J. C. 2025. *In Praise of Floods: The Untamed River and the Life It Brings*. Yale University Press. New Haven.
- Scott, J. C. 2017. *Against the Grain: A Deep History of the Earliest States*. Yale University Press. New Haven.
- Scott, J. C. 2012. *Two Cheers for Anarchism: Six Easy Pieces on Autonomy, Dignity, and Meaningful Work and Play*. Princeton University Press. New Jersey.
- Scott, J. C. 2009. *The Art of Not Being Governed: An Anarchist History of Upland Southeast Asia*. Yale University Press. New Haven.

- Scott, J. C. 1998. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve The Human Condition Have Failed*. Yale University Press. New Haven.
- Scott, J. C. 1990. *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. Yale University Press. New Haven.
- Scott, J. C. 1985. *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. Yale University Press. New Haven.
- Scott, J. C. 1977. *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia*. Yale University Press. New Haven.