

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 kluster 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

1. Pendahuluan

Potensi Wakaf Indonesia yang Belum Tergarap

Wakaf merupakan salah satu instrumen filantropi Islam yang memiliki potensi luar biasa untuk mendukung pembangunan sosial dan ekonomi. Di Indonesia, sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, potensi aset wakaf diperkirakan mencapai skala yang sangat besar. Badan Wakaf Indonesia (BWI) mencatat bahwa potensi aset wakaf di Indonesia dapat mencapai Rp 2.000 triliun per tahun, dengan total luas tanah wakaf yang terdata mencapai lebih dari 57.000 hektar (Alfaruq, 2018). Potensi ini, jika dikelola secara produktif dan profesional, dapat menjadi sumber pendanaan berkelanjutan untuk berbagai program kemaslahatan umat, mulai dari pendidikan dan kesehatan hingga pemberdayaan ekonomi (Choiriyah, 2017). Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang lebar antara potensi dan realisasi. Sebagian besar aset wakaf masih dikelola secara tradisional dan konsumtif, sehingga belum mampu memberikan dampak sosio-ekonomi yang signifikan (Choiriyah, 2017).

Paradoks Kinerja: Masalah Penelitian Utama

Kesenjangan antara potensi dan realisasi ini menjadi sebuah "paradoks kinerja" yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Studi kasus pada Dompot Dhuafa, sebuah lembaga yang sering dianggap sebagai pionir dan tolok ukur profesionalisme

dalam filantropi Islam di Indonesia, memberikan gambaran yang jelas mengenai paradoks ini (Alfaruq, 2018). Data tahun 2017 menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa mengelola total aset wakaf produktif senilai Rp 226,7 miliar. Namun, dari total aset tersebut, surplus investasi yang dihasilkan hanya sebesar Rp 1,611 miliar (Alfaruq, 2018). Angka ini merepresentasikan tingkat pengembalian yang kurang dari 1% dari total nilai asetnya, sebuah angka yang jauh di bawah tolok ukur kelayakan investasi konvensional, seperti tingkat bunga deposito yang berkisar antara 6-8% per tahun pada saat itu (Alfaruq, 2018). Kinerja yang sangat rendah ini menimbulkan pertanyaan fundamental: mengapa sebuah lembaga terkemuka dengan portofolio aset yang begitu besar gagal menghasilkan imbal hasil yang optimal? Paradoks inilah yang menjadi teka-teki utama yang ingin dipecahkan oleh artikel ini.

Kinerja yang tidak optimal pada lembaga sekelas Dompot Dhuafa tidak dapat dianggap sebagai insiden yang terisolasi. Sebaliknya, hal ini berfungsi sebagai penanda adanya tantangan sistemik yang lebih luas di seluruh sektor perwakafan Indonesia. Jika sebuah institusi dengan sumber daya dan reputasi seperti Dompot Dhuafa menunjukkan kesenjangan kinerja dan isu tata kelola yang signifikan, hal ini mengimplikasikan bahwa lembaga-lembaga nazhir yang lebih kecil dan kurang memiliki sumber daya kemungkinan besar menghadapi tantangan yang serupa, atau bahkan lebih parah. Dengan demikian, studi kasus ini melampaui kritik organisasional dan menjadi sebuah diagnosis sistemik, menjadikan temuannya relevan secara nasional. Berbagai literatur terkini juga mengonfirmasi bahwa tantangan-tantangan ini tetap ada, menegaskan bahwa temuan dari tahun 2018 tidak usang, melainkan relevan untuk kondisi saat ini (Hassan et al., 2022).

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan paradoks kinerja yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan kunci yang diadopsi dari tesis asli (Alfaruq, 2018):

1. Faktor-faktor utama apa yang menyebabkan kinerja investasi aset wakaf produktif di
1. Dompot Dhuafa tidak optimal?
2. Solusi prioritas apa yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja tersebut?
3. Sejauh mana pengelolaan aset wakaf oleh Dompot Dhuafa telah mematuhi hukum positif
4. Indonesia, khususnya Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf, serta prinsip-prinsip syariah?

Signifikansi dan Kontribusi Penelitian

Signifikansi penelitian ini terletak pada kemampuannya memberikan diagnosis mendalam terhadap patologi tata kelola yang tetap relevan hingga saat ini. Studi ini bukan sekadar studi kasus historis, melainkan sebuah analisis komprehensif yang mengurai akar permasalahan dari kinerja aset wakaf yang rendah. Kontribusi metodologis yang unik dari penelitian ini adalah penggunaan Analytic Network Process (ANP) untuk memodelkan kegagalan tata kelola yang saling bergantung dalam konteks lembaga wakaf. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih dari sekadar deskripsi, menuju diagnosis terstruktur atas penyebab-penyebab fundamental. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan masukan berharga bagi para praktisi, akademisi, dan regulator dalam upaya mereformasi dan mengoptimalkan pengelolaan wakaf di Indonesia.

2. Tinjauan Pustaka

Landasan Konseptual Wakaf Produktif

Wakaf produktif adalah pengelolaan harta wakaf yang ditujukan untuk menghasilkan surplus atau keuntungan yang berkelanjutan, yang kemudian hasilnya didistribusikan untuk kemaslahatan umum sesuai dengan ikrar wakif (Alfaruq, 2018). Konsep ini berbeda dengan wakaf konsumtif (atau wakaf langsung) yang manfaatnya dirasakan secara langsung dari aset itu sendiri, seperti masjid atau sekolah gratis (Alfaruq, 2018). Landasan wakaf produktif berakar kuat dalam fikih Islam dan sejalan dengan tujuan utama syariah (Maqasid alShariah), terutama dalam hal pemeliharaan harta (hifz al-mal) dan pencapaian kemaslahatan umum (masalahah 'ammah) (Alfaruq, 2018; Ma'ruf, 2019). Prinsip dasarnya adalah "menahan pokoknya dan mengalirkan manfaatnya", yang mengisyaratkan adanya pengelolaan aset secara dinamis untuk memastikan keberlangsungan manfaat tanpa batas waktu (Alfaruq, 2018; Syaripudin & Nurhuda, 2025).

Good Corporate Governance (GCG) dalam Filantropi Islam

Untuk memastikan pengelolaan wakaf produktif yang profesional dan amanah, penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) menjadi sebuah keniscayaan. Terdapat lima pilar utama GCG yang relevan, yang sering disingkat sebagai TARIF: Transparency (Transparansi), Accountability (Akuntabilitas), Responsibility (Responsibilitas), Independency (Independensi), dan Fairness (Kewajaran) (Alfaruq, 2018; Syamsuri et al., 2021). Konsep-konsep tata kelola modern ini sejatinya memiliki padanan yang kuat dalam nilai-nilai Islam. Transparansi dan akuntabilitas adalah manifestasi dari prinsip amanah (kepercayaan). Responsibilitas berkaitan dengan pemenuhan kewajiban hukum dan syariah. Independensi

memastikan bahwa keputusan diambil secara objektif tanpa intervensi yang tidak semestinya, sejalan dengan semangat musyawarah (shura). Sementara itu, kewajaran mencerminkan prinsip keadilan ('adl) dalam memperlakukan semua pemangku kepentingan (Alfaruq, 2018). Dengan demikian, GCG bukan merupakan konsep asing, melainkan kerangka kerja yang dapat memperkuat implementasi nilai-nilai Islam dalam manajemen lembaga filantropi.

Revitalisasi dengan Literatur Kontemporer (Pasca-2018)

Meskipun tesis asli ditulis pada tahun 2018, isu-isu yang diangkatnya tetap menjadi fokus utama dalam diskursus akademik dan kebijakan hingga saat ini. Literatur pasca-2018 secara konsisten memperkuat dan memperluas temuan-temuan awal tersebut:

Tantangan Tata Kelola yang Persisten.

Sejumlah penelitian yang dilakukan antara tahun 2019 hingga 2025 mengonfirmasi bahwa implementasi GCG masih menjadi tantangan besar bagi lembaga-lembaga wakaf di Indonesia dan Asia Tenggara. Masalah-masalah seperti mismanajemen, kurangnya profesionalisme, serta rendahnya transparansi dan akuntabilitas terus dilaporkan sebagai penghambat utama optimalisasi aset wakaf (Hassan et al., 2022; Setiawan & Alim, 2022; Zeni et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa masalah yang diidentifikasi dalam studi kasus ini bersifat sistemik dan belum terselesaikan secara tuntas.

Profesionalisasi Peran Nazhir.

Terdapat konsensus yang berkembang dalam literatur mengenai urgensi untuk memprofesionalkan peran nazhir. Nazhir tidak lagi dapat dipandang sebagai peran sukarela yang hanya membutuhkan niat baik, tetapi sebagai sebuah profesi yang menuntut kompetensi manajerial, keahlian investasi, dan pemahaman mendalam tentang fikih muamalah kontemporer (Fadhillah, 2021; Nugroho et al., 2022). Program sertifikasi dan pelatihan berkelanjutan bagi nazhir dianggap sebagai langkah krusial untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan aset wakaf secara nasional (Siregar et al., 2025).

Transformasi Digital dan Tata Kelola.

Era digital membawa tantangan sekaligus peluang baru bagi pengelolaan wakaf. Munculnya platform wakaf digital, crowdfunding, dan teknologi blockchain kini dipandang sebagai inovasi yang dapat secara signifikan meningkatkan

transparansi, akuntabilitas, dan jangkauan penghimpunan dana wakaf (Lubis, 2025; Rahayu & Agustianto, 2025). Teknologi ini menawarkan solusi potensial untuk beberapa masalah GCG yang diidentifikasi dalam penelitian ini, terutama terkait transparansi pelaporan dan kemudahan akses bagi publik untuk berpartisipasi dan mengawasi (Lubis, 2025).

Posisi Penelitian Saat Ini

Meskipun literatur terkini telah banyak mengidentifikasi masalah-masalah tata kelola dalam pengelolaan wakaf, sebagian besar penelitian masih bersifat deskriptif. Sangat sedikit studi yang menggunakan model ilmu keputusan (decision-science) yang canggih seperti ANP untuk secara sistematis memetakan, menimbang, dan memprioritaskan faktor-faktor kegagalan tata kelola yang saling bergantung. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah metodologis dan analitis yang penting. Dengan menerapkan ANP, studi ini bergerak melampaui deskripsi "apa" masalahnya, menuju diagnosis terstruktur tentang "mengapa" masalah tersebut terjadi dan "mana" yang paling krusial untuk diatasi terlebih dahulu.

3. Metode Penelitian

Rasionalisasi Penggunaan *Analytic Network Process* (ANP)

Pemilihan Analytic Network Process (ANP) sebagai alat analisis utama dalam penelitian ini didasarkan pada sifat masalah yang kompleks dan saling bergantung. Berbeda dengan model hierarki yang lebih sederhana seperti Analytic Hierarchy Process (AHP) yang mengasumsikan independensi antar elemen, ANP dirancang khusus untuk menangani hubungan umpan balik (feedback) dan saling ketergantungan (interdependence) antara kriteria dan alternatif (Alfaruq, 2018). Kegagalan tata kelola dalam sebuah organisasi bukanlah serangkaian masalah linear yang terisolasi. Sebaliknya, mereka membentuk sebuah jaringan yang rumit. Sebagai contoh, rendahnya kompetensi sumber daya manusia (SDM) dapat menyebabkan keputusan investasi yang tidak sesuai syariah. Pelanggaran syariah ini, jika diketahui publik, akan mengikis kepercayaan (trust). Rendahnya kepercayaan kemudian akan menyulitkan penghimpunan dana, yang pada gilirannya membatasi kemampuan lembaga untuk merekrut SDM yang lebih kompeten. ANP adalah satu-satunya metodologi yang mampu memodelkan dan mengukur hubungan jaringan yang dinamis seperti ini, sehingga memberikan pemahaman yang lebih akurat dan holistik mengenai akar permasalahan (Alfaruq, 2018).

Konstruksi dan Validasi Model

Proses konstruksi model ANP dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis untuk memastikan validitas dan relevansinya dengan konteks penelitian (Alfaruq, 2018):

Identifikasi Masalah.

Tahap awal melibatkan pengumpulan data kualitatif melalui Focus Group Discussion (FGD) dan wawancara mendalam (in-depth interview). Partisipan dalam proses ini adalah para pemangku kepentingan kunci yang memiliki pemahaman mendalam tentang pengelolaan wakaf di Dompot Dhuafa, termasuk nazhir (manajer wakaf), anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS), ahli hukum, dan akademisi. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel kritis yang dianggap sebagai penyebab dan solusi dari rendahnya kinerja aset wakaf (Alfaruq, 2018).

Strukturisasi Model.

Berdasarkan data kualitatif yang terkumpul, sebuah model jaringan ANP dibangun. Model ini terdiri dari dua kluster utama: Masalah dan Solusi. Masing-masing kluster utama ini dibagi lagi menjadi empat sub-kluster yang identik, yaitu: Kualitas SDM, Tingkat Kepercayaan, Sistem dan Hukum, dan Kepatuhan Syariah. Di dalam setiap sub-kluster, terdapat elemen-elemen spesifik atau node yang merupakan variabel-variabel yang diidentifikasi pada tahap pertama, seperti "Konflik Kepentingan", "Peran DPS Lemah", atau "Penerapan Prinsip GCG" (Alfaruq, 2018). Struktur ini memungkinkan analisis hubungan di dalam kluster yang sama (inner dependence) dan antar kluster yang berbeda (outer dependence).

Pengumpulan dan Sintesis Data

Data kuantitatif untuk model ANP dikumpulkan melalui kuesioner perbandingan berpasangan (pairwise comparison) yang disebar kepada tujuh orang pakar terpilih yang mewakili berbagai bidang keahlian relevan (manajemen aset, hukum, syariah, dan akademisi) (Alfaruq, 2018). Dalam kuesioner ini, para pakar diminta untuk menilai pengaruh relatif antara dua elemen (misalnya, antara "Kualitas SDM" dan "Kepatuhan Syariah") terhadap tujuan utama, yaitu optimalisasi aset wakaf, menggunakan skala numerik 1-9. Untuk mensintesis penilaian subjektif dari ketujuh pakar menjadi sebuah konsensus kelompok yang solid, digunakan metode rata-rata geometris (geometric mean). Metode ini lebih disukai daripada rata-rata aritmatika dalam konteks ANP karena kemampuannya untuk menormalkan penilaian dan mempertahankan konsistensi timbal balik dalam matriks perbandingan (Alfaruq, 2018). Hasil dari rata-rata geometris ini kemudian diolah lebih lanjut untuk

menghasilkan vektor prioritas akhir yang mencerminkan bobot kepentingan relatif dari setiap masalah dan solusi. Tingkat kesepakatan antar penilai (rater agreement) juga diukur menggunakan koefisien konkordansi Kendall's W, yang menunjukkan adanya variasi pendapat namun tetap mengarah pada konsensus yang jelas pada isu-isu prioritas (Alfaruq, 2018).

4. Hasil dan Pembahasan

Dekonstruksi Portofolio Aset Wakaf

Langkah pertama dalam menganalisis kinerja adalah dengan membedah portofolio aset wakaf Dompot Dhuafa per 31 Desember 2017 secara cermat. Analisis ini krusial untuk memisahkan aset yang secara inheren diharapkan menghasilkan imbal hasil komersial dari aset yang tujuannya bersifat sosial. Dengan melakukan klasifikasi ini, evaluasi kinerja dapat dilakukan secara lebih adil dan akurat. Tabel 1 di bawah ini menyajikan rekapitulasi portofolio aset berdasarkan data yang tersedia dalam tesis (Alfaruq, 2018).

Tabel 1. Klasifikasi dan Kinerja Aset Wakaf Produktif Dompot Dhuafa (2017)

Kategori Aset	Nilai Aset (Rp)	Persentase Portofolio	Surplus Dihilangkan (Rp)	Imbal Hasil Aset (ROA)
1. Aset Komersial	164.319.910.487	78.84%	1.611.482.641	0.98%
2. Aset Sosial	31.729.013.159	15.24%	N/A (Manfaat Sosial)	N/A
3. Aset Belum Optimal (Idle)	6.567.887.100	3.15%	0	0.00%
4. Aset Peralatan	5.629.763.430	2.70%	N/A (Aset Pendukung)	N/A
Total	208.246.574.176	100.00%		

Sumber: Diolah dari Alfaruq (2018)

Analisis pada Tabel 1 mengungkapkan beberapa poin kritis. Pertama, mayoritas aset wakaf (78.84%) memang diklasifikasikan sebagai aset komersial, yang seharusnya menjadi mesin penghasil surplus. Kedua, ketika kinerja dievaluasi secara spesifik pada portofolio komersial ini, tingkat imbal hasil (ROA) yang dihasilkan sangat rendah, yaitu hanya 0.98%. Angka ini secara definitif mengonfirmasi adanya masalah kinerja yang serius. Ketiga, terdapat aset senilai lebih dari Rp 6,5 miliar yang sama sekali tidak produktif (idle), merepresentasikan biaya peluang (opportunity cost) yang signifikan dan menunjukkan adanya kelemahan dalam perencanaan dan eksekusi investasi.

Prioritas Akar Masalah: Hasil Analisis ANP

Setelah mengonfirmasi adanya masalah kinerja, model ANP digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan akar penyebabnya berdasarkan konsensus para pakar. Hasil analisis menunjukkan bahwa keempat klaster masalah – Kualitas SDM, Tingkat Kepercayaan, Sistem dan Hukum, serta Kepatuhan Syariah – saling terkait dan semuanya berkontribusi terhadap masalah utama. Namun, ANP memungkinkan kita untuk melihat bobot relatif dari setiap elemen spesifik di dalam klaster tersebut. Tabel 2 menyajikan peringkat prioritas masalah tata kelola berdasarkan bobot akhir yang dihasilkan dari model.

Tabel 2. Peringkat Prioritas Masalah Tata Kelola Berdasarkan Konsensus Pakar (ANP)**

Klaster Masalah	Elemen Masalah Spesifik	Bobot Prioritas (Normalisasi)	Peringkat
Kualitas SDM	Penyalahgunaan wewenang	0.145	1
Kepatuhan Syariah	Peran DPS Lemah	0.138	2
Tingkat Kepercayaan	Tidak memenuhi janji	0.129	3
Kualitas SDM	Konflik Kepentingan	0.117	4
Sistem dan Hukum	Manajemen lemah	0.112	5
Tingkat Kepercayaan	Tidak Kreatif	0.105	6
Sistem dan Hukum	Database tidak teratur	0.098	7
Kualitas SDM	Skill dan Pengetahuan	0.085	8

Sumber: Diolah dari Alfaruq (2018)

Hasil pada Tabel 2 sangat mencerahkan. Masalah yang menempati peringkat tertinggi bukanlah isu-isu teknis seperti "kurangnya pengetahuan investasi", melainkan isu-isu fundamental yang berkaitan dengan integritas dan tata kelola, seperti "Penyalahgunaan wewenang", "Peran DPS Lemah", dan "Tidak memenuhi janji". Ini mengindikasikan bahwa akar masalah bukanlah sekadar kurangnya kompetensi teknis, melainkan kegagalan sistemik dalam penegakan etika, pengawasan, dan akuntabilitas. Temuan ini mengarahkan fokus analisis dari sekadar strategi investasi menuju evaluasi kritis terhadap kerangka hukum dan kepatuhan syariah di dalam lembaga.

Pelanggaran Prinsip Responsibilitas dan Kepatuhan Hukum

Salah satu temuan paling signifikan dari penelitian ini adalah dugaan penggunaan Gedung Philanthropy, yang terdaftar sebagai aset wakaf komersial, sebagai agunan atau jaminan perbankan (Alfaruq, 2018). Tindakan ini merupakan pelanggaran langsung terhadap prinsip Responsibilitas, yaitu kewajiban untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Secara spesifik, tindakan ini bertentangan dengan Pasal 40 Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf, yang secara eksplisit melarang harta benda wakaf untuk: a. dijadikan jaminan; b. disita; c. dihibahkan; d. dijual; e. diwariskan; f. ditukar; atau g. dialihkan dalam bentuk pengalihan hak lainnya" (Alfaruq, 2018).

Pelanggaran ini bukan sekadar kesalahan teknis administratif. Ia mencerminkan kegagalan tata kelola yang fundamental dan pemahaman konseptual yang keliru mengenai hakikat aset wakaf. Sifat wakaf adalah inalienable (tidak dapat dipindahtangankan kepemilikannya) setelah diikrarkan, karena kepemilikannya secara esensial telah berpindah kepada Allah SWT untuk kemaslahatan umum. Menggunakannya sebagai jaminan mengindikasikan bahwa logika keuangan korporat—yang memandang aset sebagai sesuatu yang dapat dileverifikasi untuk mendapatkan modal—telah mengesampingkan prinsip dasar hukum Islam dan hukum positif Indonesia. Hal ini secara langsung memvalidasi temuan ANP mengenai "Rendahnya kompetensi SDM" dan "Lemahnya sistem dan hukum", yang menunjukkan bahwa masalah ini tidak hanya terjadi di level operasional tetapi juga pada level pengambilan keputusan strategis dan pengawasan.

Kegagalan Prinsip Akuntabilitas dan Kepatuhan Syariah

Temuan signifikan lainnya adalah praktik penggunaan dana zakat untuk membiayai pembangunan infrastruktur di atas tanah wakaf, seperti pada kasus Rumah Sakit RST Dompot Dhuafa (Alfaruq, 2018). Dana zakat ini diperlakukan sebagai pinjaman internal yang akan "dibayar kembali" melalui penghimpunan dana wakaf tunai di masa depan (Alfaruq, 2018). Praktik ini menimbulkan masalah serius terkait prinsip Akuntabilitas dan Kepatuhan Syariah.

Zakat dan wakaf adalah dua instrumen filantropi yang berbeda dengan aturan hukum (ahkam) yang berbeda pula. Zakat memiliki kewajiban penyaluran yang segera (fauriyah) kepada delapan golongan penerima (asnaf) yang telah ditentukan secara spesifik dalam Al-Qur'an. Menunda distribusi zakat untuk dialokasikan sebagai belanja modal pada proyek wakaf yang bersifat jangka panjang berarti memprioritaskan pembangunan aset di atas pemenuhan hak-hak mendesak kaum fakir dan miskin. Praktik ini secara langsung bertentangan dengan opini syariah dari Dewan Syariah YDDR sendiri, yang menyatakan bahwa dana zakat harus disalurkan selambat-lambatnya dalam satu tahun anggaran (Alfaruq, 2018).

Kegagalan ini secara gamblang menunjukkan validitas temuan ANP yang menempatkan "Peran DPS Lemah" sebagai masalah prioritas kedua. Dewan Pengawas Syariah yang kuat dan independen seharusnya memiliki wewenang untuk mencegah praktik pencampuran dana dan penggunaan dana zakat yang tidak sesuai dengan peruntukannya yang mendesak (Sulthonuddin, 2021). Hal ini mengindikasikan adanya potensi konflik kepentingan di dalam lembaga, di mana dorongan untuk pengembangan aset dan pembangunan infrastruktur yang terlihat megah mungkin telah mengorbankan kewajiban syariah yang paling fundamental. Ini adalah manifestasi nyata dari kegagalan akuntabilitas, baik kepada para pembayar zakat (muzakki) maupun kepada para penerima zakat (mustahik).

Erosi Kepercayaan Akibat Kurangnya Transparansi dan Kewajaran

Model ANP juga mengidentifikasi "Rendahnya Tingkat Kepercayaan" sebagai salah satu klaster masalah utama. Kepercayaan publik bukanlah sesuatu yang abstrak; ia adalah hasil langsung dari tata kelola yang transparan, akuntabel, dan adil. Tesis ini mencatat adanya kesulitan dalam mengakses laporan keuangan yang telah diaudit, sebuah pilar utama dari prinsip Transparansi (Alfaruq, 2018). Tanpa adanya laporan yang jelas, akurat, dan mudah diakses, para pemangku kepentingan, terutama wakif, tidak memiliki cara untuk memverifikasi apakah dana mereka dikelola secara efektif dan amanah. Penelitian terkini mengonfirmasi bahwa kredibilitas lembaga menjadi faktor eksternal paling dominan yang memengaruhi keputusan wakif untuk berwakaf, diikuti oleh kesesuaian syariah (Aziza & Afiani, 2023; Setiawan, 2023).

Selain itu, penelitian ini juga menyinggung adanya persepsi internal mengenai kurangnya Kewajaran (Fairness) terkait peluang pengembangan karir dan ketimpangan kompensasi di dalam lembaga (Alfaruq, 2018). Masalah tata kelola internal seperti ini, meskipun tidak terlihat langsung oleh publik, pada akhirnya akan berdampak pada budaya organisasi dan motivasi karyawan (amil), yang kemudian akan tercermin dalam kualitas pelayanan dan kinerja lembaga secara keseluruhan. Tata kelola internal yang buruk secara tak terelakkan akan memproyeksikan citra eksternal yang negatif, yang pada akhirnya menghambat upaya penghimpunan dana dan merusak kepercayaan publik yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Sintesis Temuan

Penelitian ini secara konklusif menunjukkan bahwa kinerja investasi aset wakaf produktif Dompot Dhuafa yang sangat rendah pada periode yang diteliti bukanlah murni sebuah kegagalan investasi, melainkan manifestasi dari kegagalan tata kelola yang bersifat multifaset dan sistemik. Melalui penerapan Analytic Network Process

(ANP), studi ini berhasil mengidentifikasi dan memprioritaskan jaringan masalah yang saling terkait, yang berakar pada empat pilar utama: lemahnya kompetensi sumber daya manusia, terkikisnya kepercayaan publik, sistem internal dan penegakan hukum yang tidak memadai, serta pengawasan kepatuhan syariah yang terkompromikan. Temuan-temuan spesifik, seperti dugaan penggunaan aset wakaf sebagai agunan dan penggunaan dana zakat untuk proyek wakaf, menjadi bukti nyata dari adanya patologi tata kelola yang serius dan memerlukan intervensi segera.

Rekomendasi untuk Lembaga Nazhir

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa rekomendasi strategis dapat dirumuskan untuk Dompot Dhuafa dan lembaga nazhir lainnya di Indonesia:

Implementasi GCG secara Menyeluruh.

Lembaga nazhir harus mengadopsi prinsip-prinsip GCG (TARIF) sebagai kerangka kerja operasional inti, bukan sekadar sebagai daftar periksa untuk pelaporan tahunan. Ini mencakup pembentukan standar pelaporan keuangan yang transparan dan sesuai dengan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 112, serta menciptakan mekanisme yang jelas untuk akuntabilitas publik (Choiriyah, 2017; Setiawan & Alim, 2022).

Profesionalisasi Peran Nazhir.

Perlu ada investasi serius dalam pengembangan kapasitas nazhir melalui pelatihan berkelanjutan dan program sertifikasi. Fokus pelatihan harus mencakup strategi investasi modern, manajemen risiko, keuangan syariah, dan pemahaman mendalam tentang aspek hukum perwakafan (Siregar et al., 2025). Nazhir harus diposisikan sebagai manajer aset profesional yang kinerjanya diukur secara objektif.

Pemberdayaan Dewan Pengawas Syariah (DPS).

Peran DPS harus diperkuat secara fundamental. DPS harus dipastikan independen dari manajemen eksekutif, memiliki hak veto atas keputusan strategis yang memiliki implikasi syariah, dan dilibatkan sejak tahap perencanaan proyek, bukan hanya sebagai pemberi stempel persetujuan di akhir proses (Sulthonuddin, 2021).

Implikasi Kebijakan untuk Regulator

Temuan ini juga memiliki implikasi penting bagi para regulator di tingkat nasional:

Penguatan Pengawasan dan Penegakan Hukum.

Badan Wakaf Indonesia (BWI) dan Kementerian Agama perlu beralih dari peran yang cenderung administratif (pendaftaran nazhir) ke peran pengawasan yang aktif. Ini termasuk melakukan audit kinerja secara berkala terhadap nazhir besar dan menegakkan sanksi yang tegas atas pelanggaran nyata terhadap UU No. 41 Tahun 2004, seperti kasus penggunaan aset wakaf sebagai agunan.

Mewajibkan Pelaporan GCG.

Regulator sebaiknya mengembangkan dan mewajibkan kerangka pelaporan GCG yang terstandarisasi untuk semua lembaga nazhir berskala nasional. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga memungkinkan adanya evaluasi kinerja komparatif antar lembaga, yang dapat mendorong persaingan sehat menuju tata kelola yang lebih baik.

Arah Penelitian di Masa Depan

Penelitian ini membuka beberapa jalan untuk studi lebih lanjut. Pertama, penelitian longitudinal diperlukan untuk melacak dampak implementasi reformasi GCG terhadap kinerja aset wakaf dari waktu ke waktu. Kedua, analisis komparatif mengenai model-model tata kelola di berbagai lembaga nazhir di Asia Tenggara dapat memberikan wawasan berharga mengenai praktik terbaik. Ketiga, penelitian lebih lanjut mengenai peran teknologi digital, seperti blockchain dan platform crowdfunding, dalam mengatasi tantangan tata kelola yang diidentifikasi dalam studi ini akan sangat relevan, terutama di era di mana transparansi digital menjadi tuntutan publik (Lubis, 2025; Rahayu & Agustianto, 2025).

Daftar Pustaka

- Alfaruq, I. (2018). Analisis Aspek Hukum dan Isu Syariah Terhadap Investasi Asset Wakaf Produktif Lembaga Nadzir Wakaf Dompot Dhuafa; Pendekatan Analytic Network Process (ANP). Tesis. Institut Pertanian Bogor.
- Atabik, A. (2014). Manajemen Pengelolaan Wakaf Tunai Di Indonesia. *Ziwaf: Jurnal Zakat dan Wakaf*, 1(1), 83-107.

- Aziza, N., & Afiani, K. D. (2023). Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Wakaf terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 11(1), 1-18.
- Choiriyah, C. (2017). Wakaf Produktif dan Tata Cara Pengelolaannya. *Islamic Banking: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 2(2), 25-34. <https://doi.org/10.36908/isbank.v2i2.29>
- Fadhillah, A. (2021). Optimalisasi Wakaf Produktif untuk Kesejahteraan Umat. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 8(3), 250-265.
- Hassan, A., et al. (2022). Exploring the Governance of Idle Waqf Land Management in Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(4), 545-562.
- Lubis, M. (2025). Inovasi Wakaf Digital Sebagai Alternatif Pembiayaan Mikro Syariah di Era Ekonomi Digital. *Al-Awqaf: Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*, 18(1), 38-44.
- Ma'ruf, A. (2019). Wakaf produktif dalam perspektif hukum Islam dan implementasinya di Indonesia. *Jurnal Ahkam*, 19(1), 45-60.
- Nugroho, M. A., Rusdi, W., & Rahman, M. M. (2022). Impact of Productive Waqf Management in Indonesia and Malaysia: Systematic Literature. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(2), 1-10.
- Rahayu, R. D., & Agustianto, M. A. (2025). Analisis Implementasi Cash Waqf Linked Sukuk (CWLS) Perspektif Prinsip Ekonomi Syariah. *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)*, 1(1), 1-15.
- Setiawan, A. (2023). *Akuntabilitas dan Transparansi Lembaga Wakaf di Indonesia*. Pustaka Pelajar.
- Setiawan, A., & Alim, M. N. (2022). Meningkatkan Dampak Wakaf melalui Tata Kelola yang Baik. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Islam*, 10(2), 112-128.
- Siregar, I. R., Idris, I., Akhyar, A., Hsb, Z., Nst, A. M., & Siregar, R. A. S. (2025). Optimalisasi Peran Nazir Wakaf dalam Pengelolaan Aset Wakaf Produktif di Kecamatan Panyabungan. *Journal of Community Dedication and Development*, 5(1), 11-20.
- Sulthonuddin, B. H. (2021). Kepatuhan Nadzir Dalam Pengelolaan Harta Wakaf. *Jurnal Hukum Islam*, 19(1), 88-102.
- Syamsuri, et al. (2021). Konsep Tata Kelola yang Baik pada Lembaga Wakaf di Indonesia. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 13(2), 235-250.
- Syaripudin, E. I., & Nurhuda, R. (2025). Perspektif Hukum Islam Tentang Implementasi Wakaf Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 3(2), 46-53.
-

Zeni, Z., et al. (2021). The Relationship between Governance and Performance of Waqf Institutions in Malaysia. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 13(1), 105-122.