

MODEL PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BANDHA WAKAF MASJID AGUNG SEMARANG

Nurodin Usman

(Staf Pengajar Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah
Magelang)

email: nurodin_2000@yahoo.com

ABSTRACT: *This study describes the management and development models of bandha waqf Masjid Agung Semarang which has a land area of 119.1270 hectares endowments. Historically, bandha waqf has undergone a process of exchange-bolsters the controversial and spawned a unique form of management, which is managed by three different agencies with no unified management system. According to KMA Number 92 Year 1962, the party who was appointed as manager (nazhir) is a Mosque Welfare Agency (Badan Kesejahteraan Masjid/BKM) Semarang. But in fact, most of bandha waqf Masjid Agung Semarang are managed by BKM, Executive Board of Masjid Agung Semarang, and Executive Board of Masjid Agung Jawa Tengah.*

Management of bandha waqf can be divided into two forms of endowments or waqf, the consumptive waqf and the productive waqf. Each form is managed with many models, such as the management of endowments for the benefit of bandha waqf for worship, preaching, education, health, and economic empowerment through business units. The management of bandha waqf has set an agenda of development expected to improve the performance of bandha waqf so as to realize the goal. Some bandha waqf asset have developed economically through the efforts of businesses such as gas stations (SPBU) has been got certificate of Pasti Pas and many facilities of business in the Masjid Agung Jawa Tengah. The others, through diversification techniques, bandha waqf currently have more pattern models of business.

Nevertheless, up to now, the management and development of bandha waqf has not shown the expected results due to facing many obstacles, especially the management problems that have not been applying the principles of good waqf governance, such as transparency, accountability, independence, fairness, and responsibility. The management of bandha waqf also face problems of conflicts of interest between managers which potentially lose the trust of stakeholders. Therefore, it is important that waqf managed and developed by the human resources that have a good vision of entrepreneurship, have multiple intelligences that can minimize conflicts possibly occur, and have the ability to establish networking with stakeholders.

Key words: *bandha waqf, the principles of good waqf governance, management and development techniques.*

PENDAHULUAN

Tradisi mewakafkan tanah untuk masjid telah berlangsung semenjak zaman dahulu dan terus berkembang hingga saat ini. Kegiatan masjid juga berkembang seiring dengan kondisi masyarakat di sekitarnya. Masjid-masjid yang berdiri di tempat strategis dan didukung sumber dana yang memadai mampu mewujudkan serangkaian program kegiatan yang tidak hanya berkaitan dengan ibadah *mah}d}ah*, melainkan juga berdimensi pemberdayaan.

Di antara masjid yang memiliki aset wakaf cukup besar adalah Masjid Agung Semarang. Aset wakaf masjid ini, yang biasa disebut *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang, berupa tanah yang diberikan oleh Ki Ageng Pandan Arang yang merupakan pendiri sekaligus bupati pertama kota Semarang. Menurut Agus Fathuddin Yusuf (2000: 7), sejak zaman kesultanan Demak, Masjid Agung Semarang telah memiliki kekayaan berupa tanah yang cukup luas yang semula disediakan sebagai upah untuk digarap para *merbot* dan sebagian lagi untuk biaya pemeliharaan masjid itu sendiri.

Karena tanah-tanah tersebut dianggap tidak produktif, atas saran banyak pihak, MUI Kota Semarang mengeluarkan fatwa pada tanggal 13 Oktober 1976 tentang *istibdal al-waqf* atau penggantian tanah wakaf. Atas dasar fatwa ini, Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang

mengadakan lelang untuk mencari pihak-pihak yang sanggup menjadi penukar tanah *bandha* masjid (MAJT, 2008: 79). Lalu, pada tahun 1980, Menteri Agama H. Alamsjah Ratu Perwiranegara, menerbitkan KMA No. 12 tahun 1980 tentang penunjukan PT Sambirejo Semarang sebagai penukar tanah *bandha* Masjid Agung Semarang. Pada lampiran KMA tersebut dinyatakan bahwa tanah *bandha* masjid yang luasnya 119,1270 hektar ditukar dengan tanah pertanian yang lebih produktif seluas 250 hektar yang berlokasi di Kabupaten Demak.

Proses *ruislag* tanah-tanah tersebut ternyata tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Berbagai upaya dilakukan untuk mencari jalan keluar bagi permasalahan tersebut, baik jalur litigasi maupun non litigasi. Upaya tersebut akhirnya membuahkan hasil yang ditandai dengan penyerahan sejumlah sertifikat tanah dari Tjipto Siswoyo, selaku pemilik PT Tensindo dan pemegang sertifikat, kepada tim yang dibentuk untuk menyelesaikan kasus tersebut (MAJT, 2008: 96).

Saat ini, pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang terbagi dalam tiga manajemen. Pihak yang diberi amanah sebagai nazhir bagi *bandha* wakaf adalah Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang. Selain BKM, terdapat dua manajemen lain yang ikut mengelola sebagian dari aset wakaf Masjid Agung Semarang, yaitu Badan Pengelola Masjid Agung Semarang dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Dari data kekayaan BKM tahun 2005, diketahui bahwa total luas tanah *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang setelah proses *ruislag* adalah 1.316.733 m² tersebar di Kabupaten Demak (675.717 m²), Kabupaten Kendal (12.200 m²), Kota Semarang (628.856 m²). Dengan aset tersebut, Masjid Agung Semarang diasumsikan menjadi masjid yang memiliki sumber dana kuat, mandiri, berdaya, dan mampu memberikan dampak kesejahteraan bagi masyarakat di sekitarnya. Namun pada kenyataannya Masjid Agung Semarang tidak berbeda dengan masjid-masjid sejenis yang mengandalkan pendanaannya dari kotak infak dan donasi jamaah. Realita ini memunculkan banyak pertanyaan mengenai permasalahan apa yang sebenarnya dihadapi oleh *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang sehingga tidak mampu memberikan hasil yang sebanding dengan potensi yang dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bermaksud mendeskripsikan model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dengan fokus penelitian tentang model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bertujuan mendeskripsikan dan merumuskan model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf. Pendekatan yang dipakai adalah

pendekatan manajemen. Menurut Putra (2013: 102), penelitian kualitatif manajemen dilakukan untuk menggali makna yang dihayati oleh para pengelola (manajer) dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, proses-proses dalam pengambilan keputusan, sistem pengawasan, aspek kepemimpinan, dan aspek-aspek manajemen lainnya. Secara spesifik, penelitian ini menjadikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai pisau analisis untuk menganalisis pengelolaan *bandha wakaf*.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik observasi dilakukan untuk mengamati, mencatat, dan memotret segala sesuatu yang berkaitan dengan model pengelolaan dan pengembangan *bandha wakaf*. Teknik wawancara dilakukan secara terbuka terhadap para pengelola *bandha wakaf* untuk menggali berbagai macam informasi yang berkaitan dengan model pengelolaan dan pengembangan *bandha wakaf*. Sejumlah informan kunci yang berhasil diwawancarai adalah Hasan Toha Putra, Fery Pujiyanto, Ali Mufiz, Agus Fathuddin Yusuf, Khamad Ma'shum, dan Arifin. Teknik dokumentasi dilakukan untuk mengungkap data-data yang tersimpan dalam dokumen, untuk menggali data-data yang tidak dapat diperoleh melalui observasi dan wawancara, atau untuk melengkapi dan memperkuat data-data yang diperoleh dari penggunaan teknik observasi dan wawancara.

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Proses analisis dilakukan untuk memahami, menelaah, mendalami, dan menginterpretasikan fenomena yang muncul terkait aktifitas pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf. Karena penelitian ini terdiri dari dua unit analisis, yaitu model pengelolaan dan model pengembangan, maka untuk memudahkan penelitian ini, peneliti menggunakan dua teori, yaitu teori *Good Corporate Governance* untuk menganalisis model pengelolaan *bandha* wakaf dan teori pengembangan usaha untuk menganalisis model pengembangannya. Proses analisis data dilakukan melalui serangkaian aktifitas yang saling berkaitan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Emir, 2012: 129).

HASIL PENELITIAN

1. Model Pengelolaan dan Pengembangan *Bandha* Wakaf

Berdasarkan data BKM tahun 2005, diketahui bahwa luas tanah *bandha* wakaf MAS adalah 1.316.773 m² atau sekitar 131 hektar. Secara geografis, tanah-tanah tersebut saat ini terletak di tiga daerah, yaitu Kota Semarang, Kabupaten Demak, dan Kabupaten Kendal. Tanah-tanah tersebut merupakan peninggalan pendiri Kota Semarang sekaligus pendiri masjid yang saat ini dikenal dengan nama Masjid Agung Semarang. Pada mulanya, tanah-tanah tersebut diperuntukkan bagi pengurus (*merbot*) Masjid Agung Semarang. Dalam perkembangannya,

tanah-tanah tersebut pernah mengalami proses tukar guling yang kontroversial dan melahirkan tiga manajemen yang saat ini mengelola dan mengembangkan *bandha* wakaf tersebut, yaitu Badan Kesejahteraan Masjid, Badan Pengelola MAS, dan Badan Pengelola MAJT.

Dari segi bentuk pengelolaan, *bandha* wakaf dapat dibedakan dalam bentuk pengelolaan wakaf yang bersifat konsumtif dan produktif. Pengelolaan yang bersifat konsumtif diwujudkan dalam bentuk dua masjid, yaitu Masjid Agung Semarang dan Masjid Agung Jawa Tengah. Kedua masjid tersebut dapat dikategorikan sebagai masjid paripurna yang mampu menyelenggarakan berbagai kegiatan dan layanan bagi jamaahnya, baik dalam berupa layanan ibadah, pendidikan, dakwah, kesehatan, dan pemberdayaan kaum *du'afa*.

Selain sebagai tempat ibadah, Masjid Agung Semarang memiliki layanan kesehatan dalam bentuk Klinik Masjid Agung Semarang, memiliki dua unit mobil jenazah, mengelola Lembaga Amil Zakat Masjid Agung Semarang, Koperasi Syariah Masjid Agung Semarang (KOSAMAS), dan kelompok-kelompok kajian yang terdiri dari ibu-ibu Masjid Agung Semarang (IMAS), kajian jamaah Ahad Pagi Masjid Agung Semarang, dan kajian yang bersifat insidental. Demikian pula halnya dengan Masjid Agung Jawa Tengah. Masjid yang megah ini, selain sebagai tempat ibadah, juga mengelola radio DAIS, poliklinik MAJT, perpustakaan, pertamanan, *water supply*, wisma imam dan tamu,

museum Perkembangan Islam Jawa Tengah, dan teropong bintang dan teropong pandang.

Selain dalam bentuk wakaf konsumtif, *bandha* wakaf juga dikelola dan dikembangkan dalam bentuk wakaf produktif, yaitu dalam bentuk SPBU, *Wakaf Produktif Center*, dan disewakan dalam bentuk lahan pertanian dan hunian.

Tanah *bandha* wakaf yang dikelola dalam bentuk SPBU terletak di Jalan Arteri Soekarno-Hatta, Kelurahan Sawah Besar, Kecamatan Gayamsari. Pada mulanya, SPBU Masjid Agung Semarang merupakan unit usaha yang dimiliki oleh mantan Walikota Semarang Sutrisno Suharto. Penelitian Husein (2006) menyebutkan bahwa lahan itu sendiri diperoleh Sutrisno Suharto dengan cara membelinya dari Tjipto Siswoyo. Persoalan ini mengemuka seiring dengan terkuaknya kontroversi tukar guling *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang yang menyebabkan raibnya sebagian *bandha* wakaf tersebut karena dikuasai pihak lain. Lahan tempat beroperasinya SPBU milik Sutrisno Suharto ini termasuk lahan wakaf yang dikembalikan Tjipto Siswoyo kepada BKM sehingga dengan sendirinya SPBU itu harus dikembalikan kepada yang berhak memilikinya.

Saat ini, SPBU MAS melayani penjualan BBM jenis pertamax, premium, dan bio solar, membuka layanan cuci dan salon mobil, layanan ATM, fasilitas pengisian angin dan air radiator, terapi bugar dan klinikita

Masjid Agung Semarang, dan memiliki minimarket. BP MAS mengawali pengelolaan SPBU 44.501.18 ini pada bulan Januari 2005. Sejak bulan Mei 2011, SPBU MAS berhasil mendapatkan sertifikat Pasti Pas. Berdasarkan peringkat kinerjanya, SPBU MAS termasuk dalam kategori SPBU Pasti Pas Silver dan berhak mendapatkan margin keuntungan dari penjualan premium dan solar sebesar Rp 205,00 perliter dan dari penjualan BBM jenis pertamax sebesar Rp 325,00 perliter.

Rata-rata penjualan atau omset yang berhasil dijual SPBU Masjid Agung Semarang dari seluruh bentuk BBM yang ditawarkan adalah 20.000 liter perhari. Berdasarkan volume penjualan tersebut, menurut manajer SPBU saat ini Fery Pujiyanto, pendapatan bersih yang diperoleh dari pengelolaan SPBU Masjid Agung Semarang rata-rata berada pada kisaran 35 juta hingga 40 juta rupiah perbulan. Angka tersebut merupakan nominal yang diserahkan manajemen SPBU kepada BP MAS setelah dikurangi biaya-biaya operasional seperti gaji karyawan, listrik, dan lain-lain.

Selain dalam bentuk SPBU, *bandha* wakaf MAS juga dikelola dan dikembangkan dalam bentuk pertokoan BKM. Komplek pertokoan tersebut menempati lahan seluas 22.500 m² dan terletak di Jalan Soekarno Hatta, Kelurahan Sawah Besar, Kecamatan Gayamsari, Kota Semarang. Letaknya cukup strategis di pinggir besar dan bersebelahan dengan SPBU MAS. Letaknya juga dekat dengan Masjid Agung Jawa

Tengah yang menjadi tempat wisata religi. Pertokoan tersebut dibangun atas bantuan dana dari Kementerian Agama sebesar Rp 2.000.000,00 yang diperuntukkan bagi pembangunan 28 unit kios dan fasilitas pendukungnya.

Komplek Pertokoan BKM terdiri atas dua unit bangunan besar yang didesain memanjang tegak lurus mengarah kiblat. Setiap bangunan besar memanjang tersebut terbagi dalam 14 ruang atau petak yang masing-masing berukuran 3 m x 7,20 m. Jika setiap kios atau *bedeng* dikontrakkan dengan harga Rp 10.000.000,00 pertahun, maka BEP (*Break Even Point*) akan terjadi pada tahun ke delapan, dan jika harga sewa per kios nilainya Rp 7.500.000,00 maka BEP akan terjadi pada tahun ke sebelas. Semua itu didasarkan pada asumsi semua kios laku atau dikontrak orang. Jika ada sebagian kios yang tidak laku, tentu saja akan memperpanjang masa BEP-nya sesuai dengan jumlah kios yang laku setiap tahunnya. Saat ini, kondisi pertokoan BKM yang diidamkan sebagai model pertokoan wakaf produktif tidak berjalan sesuai harapan, sebab jumlah kios yang disewa oleh masyarakat hanya 30 persen saja dengan harga sewa Rp 7.500.000,00.

Pada mulanya, kompleks pertokoan tersebut dikelola oleh BKM dan sejak 23 Mei 2011, pengelolaannya berpindahtangan dari BKM kepada BP MAS. Badan Pengelola MAS segera mengambil langkah-langkah strategis untuk mengembangkan kompleks pertokoan tersebut. Di antara

perubahan yang dilakukan Badan Pengelola MAS adalah mengganti nama Komplek Pertokoan BKM menjadi Wakaf Produktif *Center* (WPC) dan menjadikan kompleks tersebut sebagai Pusat Grosir Sandang Masjid Agung Semarang.

Pengelolaan *bandha* wakaf dalam bentuk wakaf produktif lainnya berupa area komersial dan bisnis pada lingkungan MAJT. Bentuk-bentuknya adalah menara *al-Husna*, restoran berputar, kompleks pertokoan, *Convention hall*, hotel atau penginapan, ruang perkantoran, dan lahan parkir. Hasil dari pengelolaan area komersial tersebut dikelola oleh BP MAJT dan digunakan untuk mendanai biaya operasional, pemeliharaan, dan pengembangan MAJT. Hal yang sama terjadi pada Masjid Agung Semarang. Di lingkungan MAS terdapat sejumlah kios yang disewakan kepada para pengguna dan hasilnya dikelola oleh BP MAS.

Pengelolaan *bandha* wakaf secara produktif juga dilakukan dalam bentuk lahan pertanian dan hunian. Dari data tanah *bandha* wakaf tahun 2005, diketahui bahwa tanah wakaf yang dapat diklasifikasikan sebagai lahan pertanian dan perkebunan adalah tanah yang terletak di Kabupaten Kendal, Kabupaten Demak, dan sebagian tanah yang terletak di Kelurahan Sambirejo, Kecamatan Gayamsari, Kota Semarang, tepatnya di belakang Masjid Agung Jawa Tengah. Bentuk pemanfaatan lain dari tanah *bandha* wakaf MAS adalah sebagai tempat hunian yang dihuni

oleh penduduk. Tanah *bandha* wakaf MAS yang dihuni oleh penduduk terletak di Kampung Gutitan dan Kampung Suburan. Keduanya terletak di Kelurahan Sarirejo, Kecamatan Semarang Timur.

Pengelolaan dan pengembangan tanah wakaf tersebut dapat dibedakan menjadi dua cara, yaitu mekanisme lelang dan mekanisme sewa secara langsung. Mekanisme lelang pernah dilakukan BKM terhadap tanah wakaf yang terletak di Desa Werdoyo. Selain menggunakan mekanisme lelang, BKM juga menyewakan beberapa petak tanah wakaf secara langsung kepada para pengguna, seperti area persawahan yang terletak di Kelurahan Sambirejo Kecamatan Gayamsari dan tanah hunian atau perkampungan yang terletak di Kampung Gutitan dan Suburan.

Selain itu, para pengelola *bandha* wakaf telah menyusun sejumlah rencana untuk mengembangkan *bandha* wakaf, yaitu mendirikan *Islamic Center* melalui pembelian Hotel Bojong, mengembangkan wakaf dalam bidang kesehatan, pendidikan formal, dan pemberdayaan ekonomi umat.

Penambahan aset baru dilakukan oleh BP MAS dengan cara membeli tanah dan bangunan seluas 1.158 m² yang sebelumnya berupa Hotel Bojong dengan harga Rp 3.5 milyar. Letak tanah dan bangunan Hotel Bojong berada di sebelah kanan MAS dan berdampingan dengan bangunan masjid. Uang yang digunakan untuk membeli hotel tersebut berasal dari dana kas BP MAS sebesar Rp 1.5 milyar dan sisanya

merupakan dana pinjaman. Terhadap dana pinjaman yang jumlahnya mencapai 2 milyar tersebut, BP MAS menggalang dana dengan cara penggalangan dana melalui wakaf tunai dan penggalangan dana melalui program tukar-guling wakaf. Selain untuk perluasan masjid, gedung tersebut rencananya akan dijadikan sebagai *Islamic Center* dengan berbagai fasilitas seperti balai pertemuan, toko, kantor, majelis taklim, tempat parkir, dan gudang atau tempat penyimpanan segala kebutuhan masjid.

Rencana pengembangan *bandha* wakaf lainnya adalah dalam bentuk Pasar Induk Agro Masjid Agung Semarang yang akan memperdagangkan komoditi hasil pertanian. Lokasi tanah yang direncanakan berada di Kelurahan Sambirejo Kecamatan Gayamsari Kota Semarang seluas 3 hektar. Untuk merealisasikan rencana tersebut, BKM menggandeng PT Selaras Makmur Bersama dengan mekanisme kerjasama yang saling menguntungkan. Penggunaan sebagian tanah *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang tersebut oleh PT Selaras Makmur Bersama dengan sistem Bangun Guna Serah (BGS). Pemanfaatan tanah *bandha* wakaf MAS oleh PT Selaras Makmur Bersama didasarkan pada akan sewa (*al-ijarah*) dan bagi hasil usaha. Besarnya nilai kontrak tanah yang ditawarkan BKM kepada PT Selaras Makmur Bersama adalah Rp 500.000.000,00 pertahun yang dibayarkan sebesar 30 % kepada BKM,

35 % kepada BP Masjid Agung Semarang, dan 35 % kepada BP Masjid Agung Jawa Tengah.

Pengembangan *bandha* wakaf dalam bidang pendidikan direncanakan dalam bentuk *ma'had 'ali*, yaitu lembaga pendidikan perguruan tinggi program sarjana yang menyelenggarakan program-program studi keagamaan bagi santri pasca SLTA yang bertujuan menyiapkan kader-kader ulama. Tujuan utama lembaga pendidikan ini adalah menyediakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan siap pakai, memiliki *skill* dan kompetensi yang memadai, memiliki kedalaman intelektual dan spiritual, terampil, ulet, dan terlatih terutama dalam bidang-bidang keagamaan pada saat terjun di masyarakat. Tanah *bandha* wakaf MAS yang direncanakan untuk dibangun *ma'had 'a>li>>>* terletak di belakang Masjid Agung Jawa Tengah seluas 30.000 m² atau 3 hektar.

Dalam bidang kesehatan, pengembangan *bandha* wakaf direncanakan dalam bentuk Rumah Sakit Islam Masjid Agung Semarang. Pengembangan wakaf untuk kesehatan ini telah dirintis oleh para pengelola *bandha* wakaf dalam bentuk klinik yang dikembangkan oleh Badan Pengelola Masjid Agung Semarang dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

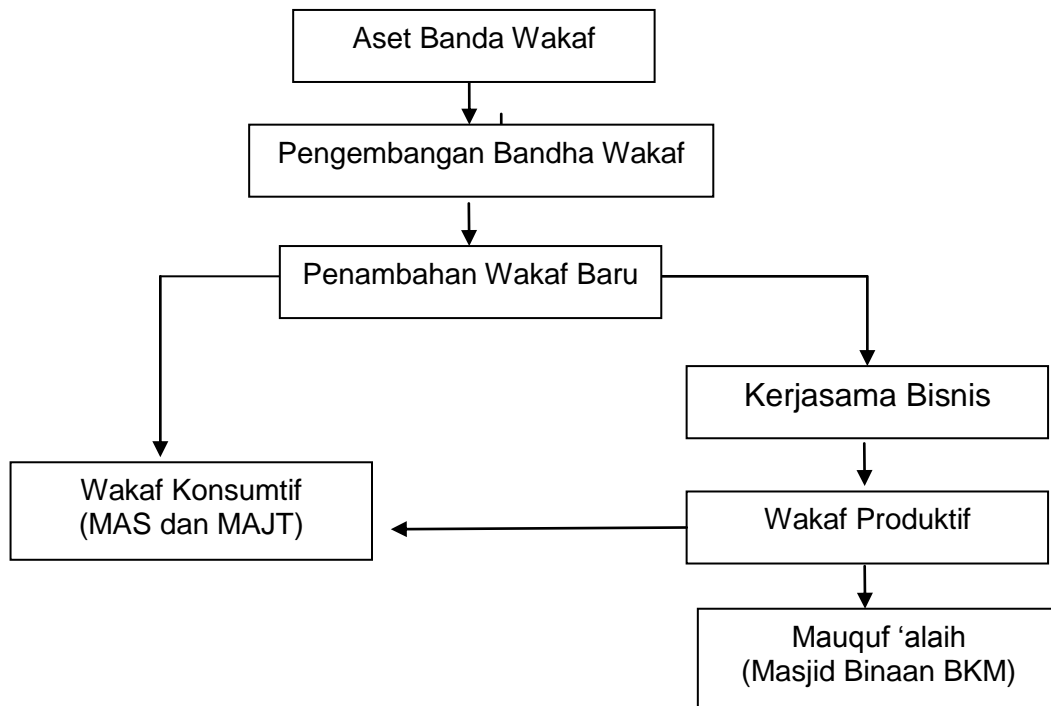
2. Rumusan Model bagi Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf

Pengelolaan *bandha* wakaf dilakukan dengan cara menggabungkan model pengelolaan wakaf konsumtif dan wakaf produktif. Penelitian ini menemukan fakta bahwa pengelola *bandha* wakaf melakukan penggalangan dana melalui bantuan dan donasi. Dalam skema model berikut diketahui bahwa pengelola *bandha* wakaf telah memiliki aset yang besar dan dikelola melalui mekanisme *fundraising* untuk pengembangan.

Gambar berikut menjelaskan hasil wakaf yang diperoleh dari pengelolaan wakaf produktif disalurkan kepada *mauquf 'alaih* yang juga merupakan bentuk wakaf konsumtif. Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan *bandha* wakaf telah menambah cakupan wakaf konsumtif dengan menjadikan Masjid Agung Jawa Tengah sebagai bagian dari *mauquf 'alaih*.

Model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dapat dilihat dalam skema model berikut ini:

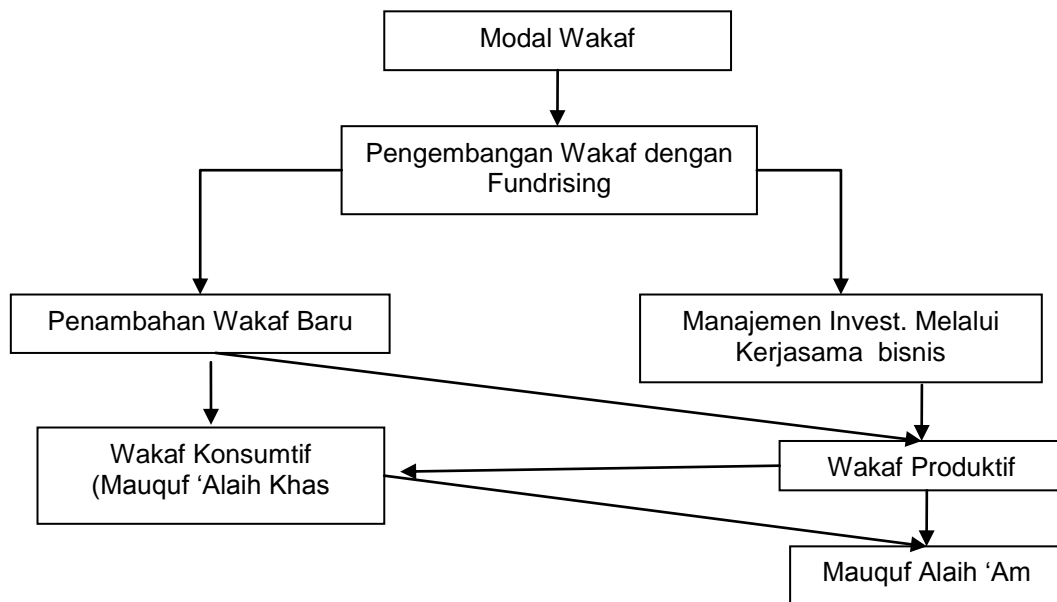
Gambar 1
Model Pengelolaan dan Pengembangan *Bandha* Wakaf



Model pengelolaan dan pengembangan wakaf dirumuskan pada bagan yang menjelaskan tentang penggabungan bentuk-bentuk wakaf produktif dan wakaf konsumtif. Rumusan model berikut dimulai dari adanya modal wakaf yang dimiliki lembaga wakaf. Berangkat dari modal tersebut, lembaga wakaf melakukan kegiatan *fundraising* dan merencanakan aktifitas-aktifitas pengembangan yang diwujudkan dalam bentuk penggabungan wakaf produktif dan wakaf konsumtif. Kegiatan *fundraising* dan pengembangan wakaf konsumtif dapat dilakukan melalui penambahan aset wakaf baru sedangkan kegiatan *fundraising* dan

pengembangan wakaf produktif dilakukan melalui pendekatan kerjasama bisnis. Lebih jelasnya, rumusan model pengelolaan dan pengembangan wakaf dijelaskan dalam skema gambar berikut.

Gambar 2
Model Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf



Skema model di atas menuntut adanya kegiatan *fundraising* bagi pengembangan wakaf. Terhadap wakaf konsumtif, nazhir dapat menggalang dana wakaf melalui penambahan wakaf-wakaf baru melalui mekanisme filantropi, seperti derma, infak, dan sedekah. Terhadap kategori wakaf yang dimaksudkan untuk diproduktifkan, rumusan model di atas merekomendasikan mekanisme *fundraising* yang sesuai dengan maksud wakaf, yaitu untuk menjalankan bisnis dan mencari keuntungan.

Pada skema model di atas, *mauquf 'alaih* diposisikan sebagai pihak yang menikmati hasil wakaf. Bagi Munzir Qahaf (2006: 156), *mauquf 'alaih* merupakan tujuan wakaf yang dapat berupa salah satu bidang kebaikan secara umum, tidak mengandung maksiat yang dilarang oleh syariat dan akhlak, dan tidak bertentangan dengan undang-undang yang berlaku.

Dalam skema di atas, *mauquf 'alaih* dapat dibagi menjadi dua, yaitu *mauquf 'alaih* yang merupakan sasaran wakaf secara langsung dan *mauquf 'alaih* yang merupakan tujuan wakaf secara umum. Dalam skema ini, *mauquf 'alaih* yang pertama disebut *mauquf 'alaih khas* (penerima manfaat wakaf yang bersifat khusus) dan *mauquf 'alaih 'am* (penerima manfaat wakaf secara umum). *Mauquf 'alaih khas* merupakan sasaran wakaf yang harus memperhatikan syarat-syarat wakif (apabila ada) yang tertera dalam Akta Ikrar Wakaf atau sasaran wakaf yang menjadi bagian tak terpisahkan dari sasaran wakaf yang disebutkan dalam Akta Ikrar Wakaf. Sedangkan *mauquf 'alaih 'am* merupakan sasaran wakaf yang tidak ditentukan wakaf dalam Akta Ikrar Wakaf maupun sasaran wakaf yang merupakan surplus dari hasil wakaf yang didistribusikan kepada *mauquf 'alaih khas*.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini sampai pada kesimpulan berikut:

Pertama, pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dilakukan dengan cara menggabungkan dua bentuk wakaf, yaitu wakaf produktif dan wakaf konsumtif. Dari segi variasi model, pengelolaan *bandha* wakaf telah memiliki sejumlah kamar model, yaitu pengelolaan wakaf untuk kegiatan ibadah, dakwah, layanan kesehatan, dan variasi jenis usaha seperti SPBU, pusat pertokoan, hotel, ruang pertemuan, dan perkantoran. Penelitian ini menyimpulkan pengelolaan *bandha* wakaf belum berhasil menjadikan Masjid Agung Semarang sebagai masjid yang kuat secara finansial.

Pengembangan *bandha* wakaf dilakukan dengan cara memperbaiki bentuk-bentuk pengelolaan yang sudah berjalan agar menjadi lebih produktif. Pengembangan *bandha* wakaf juga dilakukan dengan cara merencanakan dan membentuk kamar-kamar model baru yang belum dijalankan. Sebagian dari rencana pengembangan kamar-kamar model baru tersebut telah mendekati tahap realisasi sedangkan sebagian lainnya masih tahap perencanaan. Sebagian aset *bandha* wakaf telah mengalami perkembangan yang signifikan, seperti pengembangan SPBU sehingga berhasil mendapatkan sertifikat Pasti Pas, memaksimalkan potensi bisnis pada lingkungan Masjid Agung Jawa Tengah, dan pengembangan kompleks pertokoan BKM yang didesain

ulang menjadi Wakaf Produktif Center. Dari segi penganekaragam jenis usaha, pengelolaan *bandha* wakaf telah memiliki program-program yang meliputi bidang-bidang pokok dalam pengembangan wakaf, seperti bidang ibadah, pendidikan, kesehatan, dan bisnis. Para pengelola telah berhasil menyusun sejumlah model pengembangan yang diprediksi mampu meningkatkan kinerja pengelolaan *bandha* wakaf.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M. Yazid, 2009, *Fiqh Muamalah dan Implementasinya dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*, Yogyakarta: Logung Pustaka.
- Agustian, Ary Ginanjar, 2001, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient*, Jakarta: Penerbit Agra.
- Ahmad, Kamaruddin, 1996, *Dasar-Dasar Manajemen Investasi dan Portofolio*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Alma, Buchari, dan Donni Juni Priansa, 2009, *Manajemen Bisnis Syariah*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Antonio, Muhammad Syafii, 2009, *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager*, Jakarta: ProLM Centre & Tazkia Publishing, cet. XVI
- Al-Baqi, Ibrahim Mahmud 'Abd, 2006, *Daur al-Waqfi fi Tanmiyyah al-Mujtama' al-Madani: Numuzaj al-Amanah al-Ammah li al-Awqaf bi Daulah al-Kuwait*, Kuwait: al-Amanah al-'Ammah li al-Awqaf.
- Bisri, Cik Hasan, 2004, *Pilar-Pilar Penelitian Hukum Islam dan Pranata Sosial*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Bungin, M. Burhan, 2008, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana.
- Depdiknas, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka

- Djunaidi, Ahmad, dkk, 2008, *Strategi Pengembangan Wakaf Tunai di Indonesia*, Jakarta: Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf Depag RI
- Emir, 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Erfanie, Sairi, 2008, "Wakaf Sebagai Instrumen Investasi Publik", dalam Jusmaliani (ed.), *Investasi Syariah*, Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Furchan, Arief, 1992, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, Surabaya: Penerbit Usaha Nasional.
- Hammad, Nazih, 1995, *Mu'jam al-Mustalahat al-Iqtisadiyyah fi Lugati al-Fuqaha*, Virginia: al-Ma'had al-'Alami li al-Fikri al-Islami.
- Handoko, T. Hani, (1990), *Manajemen Edisi II*, Jogjakarta: BPFE
- Husein, M., 2006, *Pengelolaan Tanah Wakaf Produktif (Studi Kasus Tanah Wakaf Dalam Bentuk Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Kelurahan Sawah Besar Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)*, skripsi tidak dipublikasikan, Jurusan Ahwal Syahsiyah, Fak. Syariah IAIN Walisongo.
- Ismawati, 2007, *Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf; Studi Terhadap Tanah Wakaf Banda Masjid Agung Semarang*, tesis tidak dipublikasikan, Program Studi Kenotariatan, Program Pascasarjana Undip.
- MAJT, Tim Peneliti, 2008, *Sejarah Masjid Besar Kauman Semarang dan Masjid Agung Jawa Tengah*, Semarang: MAJT Press.
- Mubarok, Jaih, 2008, *Wakaf Produktif*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Najib, Tuti A dan al-Makassari, ed., Ridwan, 2006, *Wakaf, Tuhan dan Agenda Kemanusiaan*, Jakarta: CSRC
- Nihayah, Durotun, 2006, *Analisis Hukum Islam terhadap Pendayagunaan Harta Wakaf (Studi Lapangan di BKM Kabupaten Demak)*, skripsi tidak dipublikasikan, Jurusan Ahwal Syahsiyah, Fakultas Syariah IAIN Walisongo.
- Pena, Tim Prima, t.th., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Penerbit Gramedia Press.
- Print, Murray, 1993, *Curriculum Development and Design*, Sydney: Allen & Unwin Pty Ltd.

- Putra, Nusa, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Qahaf, Munzir, 2006, *al-Waqf al-Islami: Tatawuruhu, Idaratuhu, Tanmiyyatuhu*, Damaskus: Dar al-Fikr.
- Rahardjo, Mudjia, 2010, *Trianggulasi dalam Penelitian Kualitatif*, <http://mudjiarahardjo.com/artikel/270.html?task=view>.
- Rozalinda, 2010, *Pengelolaan Wakaf Uang: Studi Kasus pada Tabung Wakaf Indonesia (TWI) Dompot Dhuafa Republika*, disertasi tidak dipublikasikan pada Sekolah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Sa>biq, Sayyid, 1412 H, *Fiqh al-Sunnah*, Cairo: Dar al-Fath Li al-'Ilam al-'Arabi.
- As-Salahat, Sami Muhammad, 2006, *Al-'Ilam al-Waqfi: Daur wasail al-ittisal al-jamahiri fi da'mi wa tatwiri adai al-muassasat al-Waqfiyyah*, Kuwait: Al-Amanah al-'Ammah lil-Awqaf, Idarah ad-Dirasat wa al-'Ilalat al-Kharijiyyah.
- Sani, M. Anwar, 2010, *Jurus Menghimpun Fulus: Manajemen Zakat Berbasis Masjid*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, Elsi Kartika, 2006, *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*, Jakarta: Penerbit PT Grafindo.
- Stoner, James AF, Alfonsus Sirait, 1996, *Majanemen Jilid 2*, Jakarta: Penerbit Erlangga, Cet. ke-2
- Sudarsono, 2002, *Kamus Hukum*, Jakarta: Rineka Cipta
- Suhardo, dkk., 2008, *Model Pengembangan Wakaf Produktif*, Jakarta: Departemen Agama Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Wakaf.
- Sumadji, P., dkk., 2006, *Kamus Ekonomi*, Penerbit Wipress.
- Sunarti, Mamik, 2006, *Analisis Hukum Islam terhadap Pemberdayaan Ekonomi Harta Wakaf (Studi Lapangan Harta Wakaf Masjid Agung Semarang)*. Skripsi tidak dipublikasikan, Jurusan Muamalah, Fakultas Syariah IAIN Walisongo.
- Suryana, 2001, *Kewirausahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sutedi, Adrian, 2011, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika

- Terry, George R, Leslie W. Rue, 2005, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-9
- Yusuf, Agus Fathuddin, 2000, *Melacak Banda Masjid yang Hilang*, Semarang: Aneka Ilmu.
- Zahrah, Muhammad Abu, 1971, *Muhadarat fi al-Waqf*, Beirut: Dar al-Fikr al-Arabi.
- Zaid, Ahmad Abu, 2000, *Nizam al-Waqf al-Islami: Tatwiru Asalib al-'Amal wa Tahlil Nata'ij Ba'di ad-Dirasat al-Hadisah*, Kuwait: Kerja sama ISESCO dan al-Amanah al-'Ammah li al-Awqaf