

PENGELOLAAN WAKAF TANAH PRODUKTIF
(Studi Komparatif pada Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang
dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan)



DISERTASI DOKTOR

Dibuat dalam rangka memenuhi salahsatu persyaratan
untuk memperoleh gelar Doktor Studi Islam

Oleh
AHMAD FURQON
NIM: 085113006

PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
2015



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PROGRAM PASCA SARJANA**

. Walisongo 3-4 Tlp/Fax: 024-7614454, 70774414 Semarang 50185

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERTUTUP

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan menyetujui disertasi mahasiswa:

Nama : Ahmad Furqon

NIM : 085113006

Judul : PENGELOLAAN WAKAF TANAH PRODUKTIF

(Studi Komparatif pada Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan)

Telah diujikan dalam Ujian Tertutup pada: 28 Oktober 2015 dan dinyatakan LULUS untuk dilanjutkan ke Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor.

Nama	Tanggal	Tandatangan
<u>Prof. Dr. H. Abdul Hadi, MA</u> Ketua/Penguji	_____	_____
<u>Dr. Ahwan Fanani, M.Ag</u> Sekretaris/Penguji	_____	_____
<u>Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, MA</u> Promotor/Penguji	_____	_____
<u>Prof. Dr. Hj. Ismawati, M.Ag</u> Kopromotor/Penguji	_____	_____
<u>Prof. Dr. H. Khoirudin Nasution, M.Ag</u> Penguji 1	_____	_____
<u>Prof. Dr. H. Mujiyono, MA</u> Penguji 2	_____	_____
<u>Dr. H. M. Nafis, MA</u> Penguji 3	_____	_____



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PROGRAM PASCA SARJANA**

. Walisongo 3-4 Tlp/Fax: 024-7614454, 70774414 Semarang 50185

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, saya Ahmad Furqon, NIM: 085113006
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini:

1. Seluruhnya merupakan karya saya sendiri, dan belum pernah diterbitkan dalam bentuk dan untuk keperluan apapun.
2. Tidak berisi material yang pernah ditulis oleh orang lain kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan rujukan dalam penulisan makalah ini.

Saya bersedia menerima sanksi dari Program Pasca Sarjana apabila dikemudian hari ditemukan ketidakbenaran dari pernyataan saya ini.

Semarang, 18 Desember 2015

Penulis,

Ahmad Furqon

ABSTRAK

BKM Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan adalah nazhir badan hukum yang mengelola tanah wakaf secara produktif. Pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang belum memberikan hasil yang direncanakan sedangkan pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh Yayasan Muslimin Kota Pekalongan (YMKP) telah mampu memberikan hasil yang direncanakan. Pertanyaan utama dalam penelitian ini adalah mengapa BKM Kota Semarang belum berhasil dalam mengelola wakaf tanah produktif dan YMKP sudah berhasil dalam mengelolanya. Untuk menjawab pertanyaan di atas, perlu diketahui manajemen organisasi, dan investasi tanah wakaf pada kedua institusi kenazhiran tersebut. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah: 1). Bagaimana manajemen organisasi kenazhiran BKM Kota Semarang dan YMKP; 2). Bagaimana pendanaan, investasi, dan pendistribusian hasil yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang dan YMKP.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis deskriptif komparatif.

Penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut: 1). Manajemen organisasi BKM Kota Semarang tidak berjalan dengan efektif. Pada tiap-tiap fungsi manajemen tidak berjalan dengan efektif. Sedangkan manajemen organisasi YMKP telah berjalan cukup efektif.

2). Investasi dan pendistribusian hasil wakaf tanah yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang tidak produktif. Investasi dan pendistribusian hasil yang dilakukan oleh YMKP mendapatkan hasil yang produktif. Kedua faktor tersebut merupakan sebab kegagalan BKM dalam mengelola wakaf tanah produktif, dan keberhasilan YMKP dalam mengelola wakaf tanah produktif.

Kata kunci: Badan Kesejahteraan Kota (BKM) Semarang, Yayasan Muslimin Kota Pekalongan, Pengelolaan Wakaf Produktif, Tanah Wakaf

ملخص

هيئة رحاء المسجد بمدينة سمارنج ومؤسسة المسلمين بمدينة بكالونجانج نظيران اللذان يديران الوقف الأرضي الاستثماري. إدارة الوقف التي قام بها ب. ك. م. مدينة سمارانج لم تحصل على الثمرة المرجوة خلافاً ي. م. ك. ب. الذي قد نجح في الحصول على ريع الوقف. السؤال الرئيسي في هذه الرسالة هو لماذا فشل ب. ك. م. مدينة سمارانج في إدارة الوقف مع نجاح نظيره ي. م. ك. ب. في إدارته؟ لإجابة على هذا السؤال لا بد من معرفة الإجابة على الأسئلة التالية: 1. كيف إدارة نظام النظارة في ب. ك. م. مدينة سمارانج وي. م. ك. ب.؟ 2. كيف تمويل واستثمار الوقف الأرضي في كلا الناظرين وكيف صرف ريعه.

هذا البحث بحث نوعي مع استخدام طريقة الدراسة الحالة. جمعت المعلومات بطريقة الملاحظة والاستبار والتوثيق. تحلل المعلومات الجامعة باستخدام منهج التحليل الوصفي المقارن. أصر هذا البحث على النتائج التالية: الأولى: إدارة الوقف في ب. ك. م. مدينة سمارانج لاتسير فعالة وذلك لعدم فعالة عوامل الإدارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما إدارة الوقف في ي. م. ك. ب.، قد سارت فعالة. الثانية: عملية الاستثمار وتوزيع ريع الوقف في ب. ك. م. مدينة سمارانج غير منتجة بخلاف ي. م. ك. ب. فعلمية استثمار الوقف وتوزيع ريعه منتجة. هذان عاملان سببان لفشل ب. ك. م. مدينة سمارانج في إدارة الوقف الأرضي الاستثماري وهما سببان لنجاح ي. م. ك. ب. في إدارة الوقف الأرضي الاستثماري

كلمت رئيسية: هيئة رحاء المسجد بمدينة سمارنج، مؤسسة المسلمين بمدينة بكالونجانج، إدارة الوقف الإستثماري، الوقف الأرضي

ABSTRACT

BKM of Semarang City and Yayasan Muslimin Kota Pekalongan are the *nazhir* (*Waqf* Board) that productively manage the *waqf* land. *Waqf* management implemented by Badan Kesejahteraan Masjid (BKM – *Mosque Welfare Board*) of Semarang City has not produced the planned results, while the management of *waqf* implemented by Yayasan Muslimin Kota Pekalongan (YMKP) has produced the planned results. The main problems of this research are why BKM of Semarang City has not succeeded in the management of productive *waqf* land and why YMKP succeeded. Organization management and *waqf* land investment of both institutions need to be defined. The formulation of the problems of this research are: 1) How do the *nazhirs* (Indonesian *Waqf* Board) of BKM of Kota Semarang and YMKP run the organization management?; 2) How do BKM of Semarang City and YMKP organize the funding, investment, and utilization of the results?

The research applied qualitative method using case study approach. The data are collected using several techniques; those are observation, interview, and documentation. The collected data are analyzed employing comparative descriptive method.

The research shows that: 1) The organization of BKM of Semarang City has not been managed effectively, including the management of each function. In contrast with the organization of YMKP has ben managed effectively.

2) The investment and distribution of land *waqf* profits conducted by BKM of Semarang City are not productive. In contrast, the investment and distribution of land *waqf* profits conducted by YMKP proved to be more productive. Those factors contribute to the failure of BKM in the management of productive *waqf* land and to the success of YMKP in the management of productive *waqf* land.

Key words: Badan Kesejahteraan Kota (BKM- Board of Welfare) of Semarang, Yayasan Muslimin Kota Pekalongan, Management of Productive *Waqf*, *Waqf*Land

KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah....*kata yang paling tepat untuk diucapkan, sebagai ungkapan rasa syukur yang tak terhingga, karena akhirnya, berkat taufik dan hidayah-Nya, selesai juga penulisan disertasi ini. Shalawat beserta salam terhaturkan kepada baginda agung, contoh dan tauladan terbaik umat manusia, Nabi Besar Muhammad SAW.

Allah SWT menciptakan tanah hanya satu kali, akan tetapi menciptakan manusia berkali-kali. Ini menunjukkan bahwa tanah adalah sesuatu yang sangat berharga, dibutuhkan dan terkadang diperebutkan oleh manusia. Kekayaan umat Islam Indonesia adalah memiliki tanah wakaf yang berasal dari harta orang-orang yang ikhlas, orang yang dermawan, yang ingin mendapatkan kebaikan bagi dirinya dan umat Islam dari harta yang diwakafkannya tersebut. Maka sudah sewajibnya bagi nazhir untuk menjaga dan merawat tanah wakaf tersebut dengan memproduktifkannya agar keinginan wakif dan kemanfaatannya bagi kesejahteraan umat dapat terwujud. Sangat disayangkan apabila tanah wakaf tersebut dibiarkan tanpa dikelola dengan baik sehingga kemanfaatannya tidak dapat dirasakan umat Islam, akan tetapi hanya menjadi cerita sedih bagi umat.

Dengan selesainya penulisan disertasi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa capaian ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan andil berbagai pihak yang membantu baik secara moril maupun materil, bantuan pemikiran dan semangat. Untuk itu, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, M.A, selaku promotor disertasi ini yang telah sabar menunggu kesadaran penulis untuk menyelesaikan disertasi ini, yang telah meluangkan waktunya yang berharga untuk membimbing penulis hingga selesainya disertasi ini. Dari beliau, penulis belajar tentang ketelitian dan ketekunan. Juga kepada Prof. Dr. Hj. Ismawati, M.A, selaku co-promotor, yang telah meluangkan waktu, di tengah aktifitasnya yang padat untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran seorang

ibu hingga selesai disertasi ini. Tidak lupa kepada seluruh dewan penguji yang telah memberikan masukan, berupa kritik, saran berharga, dan bimbingan saat ujian berlangsung.

Rektor UIN Walisongo Semarang Prof. Dr. H. Muhibbin, M.Ag, yang telah memberi kesempatan penulis untuk melanjutkan studi S3, Direktur Pascasarjana UIN Walisongo, Prof. Dr. Ibnu Hajar, M.A, dan semua dosen program Pasacasarjana yang telah memberikan dan mentransfer ilmunya kepada penulis selama perkuliahan, serta seluruh karyawan dan karyawanati Pascasarjana UIN Walisongo yang telah memberikan pelayanan administrasi demi kelancaran studi penulis.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo, Dr. H. Imam Yahya, M.Ag, yang tidak bosan mengingatkan penulis agar lekas menyelesaikan studi S3. Juga kepada Dr. Nur Fathoni, M.Ag, Ketua Jurusan Ekonomi Islam FEBI UIN Walisongo, rekan kerja, yang memotivasi penulis untuk merampungkan disertasi ini.

Kementerian Agama RI yang telah memberikan beasiswa tugas belajar kepada penulis, sehingga penulis berkesempatan mengikuti pendidikan S3 di UIN Walisongo Semarang. Juga kepada teman-teman se-angkatan 2008, baik yang telah mendahului penulis maupun yang masih berjuang, sama seperti penulis, diantaranya: Arif Budiman, Ahmadan, Nurodin Usman, Rahmat Hidayat, Edy Setyawan, Mubarok, dan lainnya, sebagai teman diskusi dan berbagi.

Pengurus BKM Kota Semarang, Bapak Taufik Rahman, Ibu Khuwaishoh, Bapak Arifin, M.Hum, Bapak Mustamaji, Bapak Ali Mufizh, Bapak Witoyo, Bapak Muhaimin. Pengurus Yayasan Muslimin Kota Pekalongan, Ibu Aisyah, Mas Nofel, Mas Nanang.

Keluarga penulis, ibunda tercinta Husnaini Nuh (alm), yang jauh di mata namun dekat di hati, yang sangat ingin melihat penulis menyelesaikan studi S3, tapi ajal lebih dahulu memanggil beliau. Juga kepada Bapak penulis, Waldiri, yang tidak banyak bertanya, tapi cukup membuat penulis merasa bersalah tidak lekas menyelesaikan S3. Juga kepada kepada ayah mertua penulis, H. M. Nasir (almarhum) dan ibu mertua penulis, Hj. Masayu Nacik, juga kepada Kakak dan adik penulis, Ilmi Purwati, Mayar

Ahsan dan Muhammad Irham, yang senantiasa memberikan dorongan moril kepada penulis.

Istri tercinta nan terkasih, Yunita Dewi Septiana, M.A, yang dengan sabar menunggu kapan penulisan disertasi ini akan berakhir, teman diskusi yang intim, walaupun jadi agak sedikit tidak sabar apabila waktu membayar SPP datang lagi. Juga kepada anak-anak tersayang, Ahmad Nabil Aqlany, Ahmad Labib Affany, Ahmad Abid Rahmany, dan Ahmad Sabiq Rabbany, yang telah ikhlas terenggut waktu kebersamaannya, karena penulisan disertasi ini. Terima kasih atas seluruh pengorbanan dan pengertian yang kalian berikan. Semoga disertasi ini dapat menjadi amal jariah keluarga, dan memberi keberkahan bagi semua. Amin.

Akhirnya, semoga segala bantuan dari semua pihak yang diberikan kepada penulis, baik langsung maupun tidak langsung mendapat balasan Allah SWT yang lebih baik dan berlipat ganda.

قال القاضي عبد الرحيم البيساني: إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده، لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد كذا لكان يُستحسن، ولو قُدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل. وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

Hakim Abdurrahim al-Bīsāny berkata:

aku melihat seseorang apabila hari ini ia telah selesai menulis, akan berkata keesokan harinya:” seandainya ini diubah akan lebih baik, seandainya ini ditambah kelihatannya akan baik, seandainya ini di dahulukan akan lebih bagus, dan seandainya ini dibuang akan lebih indah”. Inilah paling besarnya pelajaran, dan bukti bahwa manusia diliputi kekurangan.

Semarang, 18 Desember 2015

Penulis,

Ahmad Furqon

MOTO

يأيتها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون (الحج: 77)

”Wahai orang-orang yang beriman, rukulah, sujudlah, dan sembahlah tuhanu, dan kerjakanlah kebajikan, semoga kamu sekalian menjadi orang-orang yang sukses”

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

”Allah cinta bila salahsatu diantara kamu sekalian melakukan pekerjaan, dikerjakan dengan penuh ketelitian”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Ku Persembahkan Disertasi ini
Untuk Ibuku Tercinta,
Alm. Hj. Husnaini, M.Nuh
yang jauh di mata namun dekat di hati
اللهم اغفر لها وارحمها وادخلها فسيح جنتك

Dan
Untuk Bapakku Tercinta
Waldiri
ربي اغفر لي ولوالدي وارحمهما كما ربياني صغيرا

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN.....	ii
PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERTUTUP.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iv
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	x
MOTO.....	xi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
TRANSLITERASI.....	
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Signifikansi.....	9
E. Tinjauan Pustakan.....	9
F. Landasar Teori.....	21
G. Metode Penelitian.....	26
H. Sistematika Pembahasan.....	37
BAB II FIKIH WAKAF TANAH PRODUKTIF DAN MANAJEMENNYA	
A. Fikih Wakaf Tanah Produktif	
1. Pengertian Wakaf Tanah Produktif	
a. Pengertian Wakaf.....	38
b. Pengertian "Produktif" dalam "Wakaf Tanah Produktif"	42
2. Dasar Hukum Wakaf Produktif.....	45
3. Tujuan Wakaf Produktif	48
4. Sejarah Wakaf Tanah Produktif.....	51
5. Nazhir Wakaf Produktif.....	56
6. Syarat-Syarat Nazhir Wakaf Produktif.....	56
7. Tugas Nazhir Wakaf Produktif.....	63
8. Pengangkatan dan Pemberhentian Nazhir.....	63
B. Manajemen Wakaf Tanah Produktif	
1. Manajemen Organisasi Kenazhiran Wakaf Produktif...	66
a. Pengertian Manajemen.....	66
b. Pengertian Organisasi.....	68

c. Sumber Daya Organisasi.....	68
d. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	70
e. Efisiensi dan Efektivitas.....	84
2. Investasi Wakaf Tanah Produktif.....	85
a. Pengertian Investasi.....	85
b. Jenis Investasi.....	86
c. Pendanaan Tanah Wakaf.....	86
d. Investasi Tanah Wakaf Produktif.....	97
3. Produktivitas Investasi.....	106
4. Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif.....	108

**BAB III MANAJEMEN ORGANISASI KENAZHIRAN
BKM KOTA SEMARANG DAN YAYASAN MUSLIMIN
KOTA PEKALONGAN**

A. Profil Organisasi Kenazhiran BKM Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan	
1. Dasar Hukum BKM Kota Semarang dan YMKP sebagai Nazhir Wakaf.....	116
a. Dasar Hukum BKM Kota Semarang sebagai Nazhir.....	116
b. Dasar Hukum YMKP Sebagai Nazhir	122
c. Perbandingan Dasar Hukum BKM Kota Semarang dengan YMKP Sebagai Nazhir.....	124
2. Tanah Wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang dan YMKP	127
a. Tanah Wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang.....	127
b. Tanah Wakaf yang dikelola YMKP.....	149
c. Perbandingan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang dengan YMKP.....	152
B. Manajemen Organisasi BKM Kota Semarang dan YMKP.....	153
1. Perencanaan Organisasi BKM Kota Semarang dan YMKP....	153
a. Perencanaan Organisasi BKM Kota Semarang.....	153
b. Perencanaan Organisasi YMKP.....	162
c. Perbandingan Perencanaan BKM Kota Semarang dengan YMKP.....	164
2. Pengorganisasian BKM Kota Semarang dan YMKP.....	167
a. Pengorganisasian BKM Kota Semarang.....	167
b. Pengorganisasian YMKP.....	170
c. Perbandingan Pengorganisasian BKM Kota Semarang dengan YMKP.....	173
3. Kepemimpinan BKM Kota Semarang dan YMKP.....	190
a. Kepemimpinan BKM Kota Semarang.....	190
b. Kepemimpinan YMKP.....	193
c. Perbandingan Kepemimpinan BKM Kota Semarang Dengan YMKP.....	197

4. Pengawasan BKM Kota Semarang dan YMKP.....	199
a. Pengawasan BKM Kota Semarang.....	199
b. Pengawasan YMKP.....	201
c. Perbandingan Pengawasan BKM Kota Semarang dengan YMKP.....	203
BAB IV INVESTASI DAN PENDISTRIBUSIAN HASIL WAKAF TANAH PRODUKTIF BKM KOTA SEMARANG DAN YAYASAN MUSLIMIN KOTA PEKALONGAN	
A. InvestasiTanah Wakaf	
1. Pendanaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang dan YMKP	
a. Pendanaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang.....	220
b. Pendanaan Tanah Wakaf YMKP.....	231
c. Perbandingan Pendanaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang dengan YMKP.....	234
2. Investasi Tanah Wakaf Produktif pada BKM Kota Semarang dan YMKP.....	238
a. Investasi Tanah Wakaf Produktif pada BKM Kota Semarang.....	238
b. Investasi Tanah Wakaf Produktif pada YMKP.....	260
c. Perbandingan Investasi Tanah Wakaf Produktif BKM Kota Semarang dengan YMKP.....	269
B. Pedistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang dan YMKP	
1. Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang.....	277
2. Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif YMKP.....	278
3. Perbandingan Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang dengan YMKP.....	280
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan.....	282
B. Saran.....	283
DAFTAR PUSTAKA.....	289
DAFTAR WAWANCARA.....	297
GLOSARI	299
DAFTAR INDEKS.....	302
LAMPIRAN.....	303
RIWAYAT HIDUP.....	355

DAFTAR TABEL& BAGAN

NO	JUDUL	HAL
Tabel 1.1.	Permasalahan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang	5
Tabel 1.2.	Penelitian-penelitian terdahulu	17
Tabel 2.1.	Potensi pemanfaatan tanah wakaf di pedesaan	102
Tabel 2.2.	Potensi pemanfaatan tanah wakaf di perkotaan	104
Tabel 2.3.	Potensi pemanfaatan tanah wakaf di tepi pantai	105
Tabel 2.4.	Pendistribusia hasil wakaf	110
Tabel 3.1.	Perbandingan dasar kenazhiran BKM Kota Semarang dengan YMKP	127
Tabel 3.2.	Lokasi dan jumlah tanah wakaf Masjid Besar Semarang Sebelum <i>ruislagh</i>	135
Tabel 3.3.	Tanah Wakaf Masjid Besar Semarang yang ditukar dan Yang tidak ditukar	139
Tabel 3.4.	Perbandingan tanah wakaf BKM dan tanah penukar PT. Sambirejo	140
Tabel 3.5.	Temuan BPN Demak atas tanah penukar PT. Sambirejo	142
Tabel 3.6.	Lokasi dan luas tanah wakaf BKM pasca tukar guling	146
Tabel 3.7.	Perbandingan tanah wakaf BKM Kota Semarang dengan YMKP	153
Tabel 3.8.	Program Kerja BKM Kota Semarang 2008-2013	155
Tabel 3.9.	Laporan realisasi program kerja BKM Kota Semarang Tahun 2010	157
Tabel 3.10.	Perbandingan perencanaan BKM Kota Semarang dengan YMKP	166
Tabel 3.11.	Perbandingan pengorganisasian BKM Kota Semarang dengan YMKP	190
Tabel 3.12.	Perbandingan kepemimpinan BKM Kota Semarang Dengan YMKP	199
Tabel 3.13.	Perbandingan pengawasan BKM Kota Semarang dengan YMKP	207
Tabel 3.14.	Efektivitas Manajemen Wakaf BKM Kota Semarang dan YMKP	208
Tabel 4.1.	Perbandingan pendanaan tanah wakaf BKM Kota Semarang dengan YMKP	237
Tabel 4.2.	Estimasi pendapatan BKM Kota Semarang	258
Tabel 4.3.	Laporan okupansi tahun 2010	262
Tabel 4.4.	Laporan laba/rugi wakaf produktif YMKP tahun 2010	266
Tabel 4.5.	Laporan laba/rugi wakaf produktif YMKP tahun 2013	267

Tabel 4.6.	Perbandingan Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang dengan YMKP	281
Bagan 2.1.	Tipe nazhir sebagai manajer profesional 1	77
Bagan 2.2.	Tipe nazhir sebagai manajer profesional 2	78
Bagan 2.3.	Tipe nazhir sebagai <i>Play Maker</i>	78
Bagan 2.4.	Hubungan fungsi-fungsi manajemen dalam wakaf	84
Bagan 2.5.	Model-model pendanaan wakaf produktif	96
Bagan 2.6.	Langkah-langkah kategorisasi dan penentuan investasi wakaf tanah	101
Bagan 3.1.	Struktur lembaga wakaf	176
Bagan 3.2.	Struktur pengelola tanah wakaf Masjid Agung Semarang	216
Bagan 3.3.	Nazhir as <i>Play Maker</i>	216
Bagan 5.1.	Struktur pengelola tanah wakaf Masjid Agung Semarang	284
Bagan 5.2.	Nazhir as <i>Play Maker</i>	285

TRANSLITERASI ARAB-LATIN
Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI
No. 158/1987 dan No. 543b/V/1997

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	b	be
ت	Ta	t	te
ث	Tsa	s	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	kh	ka dan ha
د	Dal	d	de
ذ	Zal	z	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dengan ye
ص	Sad	ṣ	es dengan titik di bawah
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'....	koma terbalik
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
ه	Ha	h	ha
ء	Hamzah'	Apostrof

ي	Ya	y	Ye
Penulisan dibuat miring atau <i>italic</i> seperti contoh di bawah ini			
كيف	<i>Kaifa</i>	حول	<i>ḥaula</i>
قال	<i>qāla</i>	قيل	<i>qīla</i>
رمى	<i>Rama</i>	يقول	<i>yaqūlu</i>
روضة الأطفال		<i>= rauḍ ah al-aṭfāl/=rauḍatul-aṭ fal</i>	
الرجل	<i>=ar-rajulu</i>	الشمس	<i>= asy-syamsu</i>
القلم	<i>= al-qalamu</i>	البدیع	<i>= al-badī'u</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia memiliki aset tanah wakaf yang sangat luas. Data Kementerian Agama menyebutkan bahwa luas tanah wakaf di Indonesia per-Juni 2013 adalah 3,996,056,866.102m², yang tersebar di 429.911 lokasi (Bimas Islam, 2012:55). Tanah wakaf yang luas tersebut dapat menjadi sumber pendanaan untuk menyelesaikan permasalahan sosial keagamaan, sumber kesejahteraan, dan kemakmuran bagi umat Islam Indonesia.

Untuk menjadi sumber pendanaan umat, tanah wakaf harus dikelola secara produktif, yaitu dengan menginvestasikan tanah wakaf tersebut pada bidang-bidang investasi yang sesuai, sehingga mendatangkan keuntungan ekonomis, yang dapat disalurkan untuk kesejahteraan umat. Investasi dapat didefinisikan sebagai penundaan konsumsi sekarang untuk digunakan di dalam produksi yang efisien selama periode waktu yang tertentu (Jogiyanto, 2003).

Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf mengamanatkan, pengelolaan wakaf dilakukan secara produktif¹. Undang-Undang menyebutkan tujuan wakaf yaitu untuk mendapatkan potensi dan manfaat ekonomi harta benda

¹ . sebagaimana yang tertera dalam pasal 43 (2) yang berbunyi: “pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf dilakukan secara produktif.

wakaf². Pernyataan dalam Undang-Undang tersebut menyimpulkan perlunya bentuk pengelolaan yang produktif bagi aset wakaf.

Pengelolaan wakaf secara produktif masih relatif kecil jumlahnya dibandingkan pengelolaan wakaf secara konsumtif. Data Direktorat Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas Islam) Kementerian Agama RI tahun 2012 menunjukkan bahwa 76% penggunaan tanah wakaf adalah untuk tempat ibadah, 7% berbentuk makam, 10% berbentuk sekolahan, 2% berbentuk panti asuhan, 3% berbentuk pesantren, 1% berbentuk usaha, dan hanya 1% yang berbentuk wakaf produktif (Bimas Islam, 2012:61).

Seminar yang dilakukan oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI) tentang *Waqf Core Principles* dan Peta Jalan Wakaf 2035, menyimpulkan penyebab minimnya wakaf produktif di Indonesia, yaitu *pertama*, pemahaman nazir tentang wakaf produktif masih kurang; fikih wakaf kontemporer belum berkembang; dan orientasi pengelolaan wakaf kepada kelompok atau masyarakat lokal juga kurang. *Kedua*, masyarakat kurang memahami wakaf produktif dan kurang kepercayaan terhadap nazir. *Ketiga*, pengaturan wakaf belum efektif sebagai akibat dari pemahaman yang tumpang tindih antara wakif, nazir, dan regulator wakaf. *Keempat*, kepedulian dan pemahaman tentang wakaf masih terbatas pada wakif dan nazir. *Kelima*, nazir dan wakif masih banyak yang belum peduli dengan hukum positif perwakafan, kecuali dalam sedikit hal seperti soal sertifikasi wakaf. *Keenam*, pengaturan, pengawasan, dan pembinaan pengelolaan wakaf belum efektif, seperti antara lain karena adanya tumpang tindih

² . Tujuan tersebut tertera dalam pasal 5 UU 41/2004, yang berbunyi:” wakaf berfungsi mewujudkan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum.

kewenangan antara Kementerian Agama dan Badan Wakaf Indonesia (<http://bwi.or.id>. Diakses tanggal 14 November 2015).

Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang yang selanjutnya disebut dengan BKM Kota Semarang adalah nazhir badan hukum yang mengelola tanah wakaf secara produktif. Tanah wakaf yang dikelola oleh BKM Kota Semarang adalah tanah Masjid Wakaf Semarang, atau Masjid Besar Semarang, atau Masjid Besar Kauman Semarang, atau yang saat sekarang ini dikenal dengan nama Masjid Agung Semarang.

Berdasarkan Laporan BKM Kota Semarang tahun 2010, tanah Masjid Wakaf Semarang yang dikelola BKM Kota Semarang memiliki luas $\pm 1.316.773$ m² (± 131 ha.), yang tersebar di Kabupaten Demak (675.717 m²), Kabupaten Kendal (12.200 m²), dan Kota Semarang (628.856 m²).

Penunjukkan BKM Kota Semarang sebagai nazhir wakaf adalah berdasarkan ayat (3) KMA No.92 Tahun 1962³, dan diperkuat pula dengan KMA No.11 Tahun 2008⁴. Akan tetapi status BKM Kota Semarang sebagai nazhir wakaf banyak digugat oleh masyarakat yang tidak puas dengan kinerja BKM Kota Semarang selaku nazhir wakaf. Mereka menginginkan BKM Kota

³ KMA No. 92 Tahun 1962 berbunyi:

3. Sebagai Nadzir dari masjid-masjid wakaf tersebut ditunjuk pengurus Kas Masjid (PKM) di Semarang, Kendal, Kaliwungu dan Demak.

⁴ KMA No. 11 Tahun 2008 tentang izin perubahan status tanah wakaf di Kel. Sambirejo, Kec. Gayamsari, Kota Semarang, Prov. Jateng, Jl.Akses masuk dari Jl. Arteri Soekarno-Hatta menuju MAJT, dengan penggantian berupa sejumlah uang untuk pembangunan gedung Ma'had Aly. Memutuskan antara lain :

1. Memberikan izin kepada BKM Kota Semarang selaku Nazhir untuk melakukan perubahan status/tukar menukar harta benda wakaf
2. Nazhir sebagaimana dimaksud pada diktum kesatu wajib melaksanakan pembangunan gedung Ma'had Aly senilai uang sebagaimana dimaksud pada diktum kesatu sesuai prosedur dan peraturan perundang-undangan.
3. Nazhir sebagaimana diktum kesatu dan Pemerintah Daerah Prov Jawa Tengah wajib melaporkan pelaksanaannya sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan sekali, sampai proses perubahan status/pergantian dinyatakan selesai.

Semarang melepaskan diri dari tugas pengelolaan tanah wakaf, karena melihat pada kenyataannya banyak tanah wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang tidak terurus, terbengkalai, sehingga tidak memberikan keuntungan dan kebaikan bagi Masjid Agung Semarang, dan umat Islam.

KH. Sahal Mahfudz (alm) sempat melontarkan gagasan agar struktur Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) secara kelembagaan dirombak. Apabila tidak mungkin dibubarkan. Hal tersebut dikarenakan menurut beliau, BKM tidak mensejahterakan masjid-masjid yang ada dan tidak transparan dalam pengelolaan harta yang dimiliki (<http://www.suaramerdeka.com>, diakses tanggal 22 Juli 2012).

Ali Mufiz, Ketua BP MAJT periode 2008-2013 (wawancara, 15 Mei 2012), juga menyatakan ketidakpuasan terhadap pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang. Menurutnya, pengelolaan tanah wakaf bondo Masjid Besar Semarang tidak akan baik selama BKM tidak menyerahkan secara utuh proses pengelolaan tersebut kepada pihak swasta.

KH. Azhim Wasi', selaku tokoh agama Islam di kota Semarang (wawancara, 18 Desember 2012), mengungkapkan kekecewaannya terhadap pengelolaan tanah wakaf Masjid Besar Semarang yang dikelola BKM Kota Semarang. Ia menyatakan bahwa BKM Kota Semarang tidak bisa mengelola tanah wakaf, Bondo Masjid yang dikelola BKM Kota Semarang tidak memberikan masukan bagi masjid. Banyak tanah yang diganti tidak bisa dimanfaatkan karena ternyata berupa laut, atau sudah dihuni oleh orang lain.

Muhaimin, pengurus BP MAS (wawancara, 21 Maret 2012), menyatakan ketidakpuasan terhadap pengelolaan tanah *bondo* Masjid Besar Semarang yang

dikelola BKM Kota Semarang. Menurutnya BKM merupakan lembaga pemerintah, tidak mungkin mengelola secara profesional, dan leluasa, sehingga banyak sekali tanah yang terbengkalai.

Penelitian Nurodin Usman (2013) menginventarisasi permasalahan di lapangan yang terjadi pada tanah wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang.

Tabel 1.1 Permasalahan tanah wakaf BKM Kota Semarang

No	Permasalahan	Bentuk dan Lokasi
1	Lahan pertanian digarap warga sekitar namun diperselisihkan hak miliknya antara BKM dengan warga penggarap, diantaranya disebabkan adanya sertifikat ganda atau sertifikat fiktif.	Berupa lahan pertanian yang terletak di Kabupaten Demak dan Kendal
2	Lahan pertanian disewakan kepada petani penggarap dengan harga murah	Lahan pertanian di belakang MAJT
3	Tanah perkampungan yang dihuni atau dikuasai warga dengan tanpa memberikan imbalan dan telah berlangsung secara turun-temurun	Perkampungan di Suburan, Gutitan, dan Siwalan.
4	Tanah atau lahan kosong yang telah direncanakan akan diproduktifkan namun belum menemukan kata sepakat mengenai pihak yang akan mengelola, yaitu antara BKM, BP MAS, dan BP MAJT	Tanah kering di sekitar MAJT
5	Bangunan atau kompleks pertokoan yang tidak diminati pedagang, diantaranya disebabkan oleh buruknya desain bangunan sehingga tidak mampu menarik minat konsumen.	Komplek pertokoan BKM yang terletak di jalan Arteri (sebelah kiri SPBU MAS)
6	Bangunan yang tidak terawat dan tidak dapat difungsikan	Wisma BKM yang terletak di Pedurungan.
7	Tanah pertanian yang pada mulanya digarap warga dengan mekanisme lelang, namun saat ini digarap petani secara cuma-cuma dan tidak memberi kontribusi atau hasil bagi <i>mauqūf ‘alaih</i>	Sebagian tanah pertanian yang terletak di Desa Werdoyo.

Sumber: Penelitian Disertasi Nurodin Usman, 2013.

Deretan permasalahan pengelolaan tanah wakaf yang dilakukan oleh BKM menimbulkan kekecewaan di sebagian masyarakat, sehingga terjadi ketidakpercayaan dan delegitimasi terhadap institusi BKM dalam mengelola wakaf. Permasalahan pengelolaan tanah wakaf yang dilakukan BKM Kota Semarang memunculkan keprihatinan terkait dengan nasib tanah wakaf yang ada. Tanah wakaf yang sebenarnya dapat menjadi sumber pendanaan bagi kesejahteraan masjid-masjid dan umat Islam, lambat laun menjadi cerita sedih apabila hilang sia-sia karena tidak dikelola dengan baik. Dan apabila ini terjadi, yang rugi adalah umat Islam pada umumnya.

Yayasan Muslimin Kota Pekalongan yang selanjutnya disebut dengan YMKP, juga merupakan nazhir badan hukum yang mengelola tanah wakaf secara produktif. Tanah wakaf yang dikelola YMKP tidak seluas tanah wakaf yang dikelola oleh BKM Kota Semarang. YMKP hanya mengelola tanah wakaf seluas 1.336 m². Tanah wakaf tersebut berada di pusat Kota Pekalongan. Tanah wakaf tersebut diinvestasikan pada sektor riil yaitu *Islamic Bussines Center*, yang memiliki usaha produktif meliputi hotel syariah, ruko, dan rumah makan.

Pengelolaan tanah wakaf yang dilakukan oleh YMKP dipandang berhasil dengan bukti pengelolaan atas tanah wakaf yang dilakukan telah mampu mendatangkan keuntungan, yang kemudian digunakan untuk mengembalikan pinjaman, membiayai operasional usaha, dan disalurkan dalam bentuk sumbangan dan pemberdayaan.

Amirudin Darori (wawancara, 23 Mei 2011) selaku Kasi Pengembangan Ekonomi Wakaf pada Subdit Pemberdayaan Wakaf, menyatakan bahwa YMKP

dianggap berhasil dalam mengelola harta wakaf, dengan indikator dapat mencapai BEP (*Break Event Point*) sesuai yang direncanakan, dan dapat mendistribusikan hasil wakaf produktif yang dikelola kepada *mauqūf ‘alaih*.

Tingkat hunian Hotel Syariah pada laporan tahun 2010 mencapai 50%, dan meningkat pada masa-masa liburan. Pemasukan YMKP dari pengelolaan restoran kuliner Thayyibah meningkat seiring dengan peningkatan jumlah peminat Hotel Syari'ah, Kios, dan ruko yang disewakan, terisi penuh (YMKP, 2010). Akan tetapi pada periode kepengurusan YMKP yang kedua, pengelolaan wakaf produktif mengalami penurunan penghasilan, dari Rp. 904.640.450,00, pada akhir tahun 2010, menjadi sebesar Rp. 624.243.460,00 (YMKP, 2013).

Belum berhasilnya BKM Kota Semarang dalam mengelola wakaf tanah produktif di satu sisi dan telah berhasilnya YMKP, menimbulkan pertanyaan mengapa BKM Kota Semarang belum berhasil mengelola tanah wakaf produktif sedangkan YMKP dapat berhasil mengelolanya. Untuk menjawab pertanyaan tersebut penelitian ini mencoba untuk membandingkan kedua lembaga kenazhiran wakaf, yang sama-sama mengelola tanah wakaf produktif, akan tetapi memiliki hasil pengelolaan yang berbeda.

Untuk mengetahui jawaban dari pertanyaan tersebut, perlu dibandingkan sisi manajemen organisasi kenazhiran, investasi dan pendistribusian hasil wakaf yang terdapat pada masing-masing lembaga kenazhiran ini. Sisi organisasi kenazhiran dikarenakan awal kesuksesan pengelolaan wakaf bertumpu pada sisi kenazhirannya. Kajian manajemen mengenai cerita sukses/gagal organisasi terutama yang bergerak di bidang jasa menunjukkan bahwa faktor manusia (*human factor*) sebagai pelaku utama, memainkan peranan yang sangat

signifikan (sekitar 64%), dibandingkan faktor non manusia (*non-human factor*: seperti produk, teknologi, dan sistem manajemen), yang berkontribusi 36% (Amburgey dan Rao, 1996 dalam Handoko, dkk, 2012:17). Sedangkan sisi investasi dan pendistribusian, didasarkan pada hakikat wakaf yang menuntut adanya usaha dari nazhir untuk menginvestasikan harta wakaf dan mendistribusikan hasilnya, agar kemanfaatannya dapat dirasakan oleh masyarakat atau yang berhak menerimanya, sehingga pahala jariah akan mengalir kepada wakif.

B. Rumusan Masalah

Pertanyaan besar dalam penelitian ini adalah mengapa BKM Kota Semarang belum berhasil dalam mengelola wakaf tanah produktif, sedangkan YMKP berhasil mengelola wakaf tanah produktif. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka perlu dilihat sisi manajemen organisasi kenazhiran, investasi, dan pendistribusian hasil, yang merupakan bagian dalam pengelolaan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen organisasi kenazhiran BKM Kota Semarang dan YMKP?.
2. Bagaimana pendanaan, investasi, dan pendistribusian hasil wakaf tanah produktif yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang dan YMKP?.

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan mengapa BKM Kota Semarang belum berhasil mengelola wakaf tanah produktif sedangkan YMKP sudah berhasil dalam mengelolanya. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan dan menganalisis manajemen organisasi kenazhiran BKM Kota Semarang dan YMKP.
2. Menjelaskan dan menganalisis pendanaan, investasi dan pendistribusian hasil wakaf tanah produktif yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang dan YMKP.

D. Signifikansi

Banyaknya tanah wakaf di Indonesia berbanding terbalik dengan pengelolaan wakaf secara produktif. Walaupun pengelolaan wakaf produktif memiliki multi dimensi kemanfaatannya, akan tetapi masih minim yang melakukannya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada lembaga nazhir wakaf untuk melakukan pengelolaan wakaf tanah secara produktif, dengan mengimplementasikan pendekatan manajemen wakaf produktif.

Penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam membuat kebijakan-kebijakan agar pengelolaan wakaf produktif menjadi lebih banyak dan meningkat.

Secara khusus penelitian ini diharapkan dapat menjadi jawaban tentang bentuk institusi kenazhiran yang mengelola Tanah Wakaf Banda Masjid Agung Semarang.

E. Tinjauan Pustaka

Penelitian tentang wakaf telah banyak dilakukan, meskipun dengan fokus kajian yang berbeda-beda. Penelitian mengenai pemahaman nazhir wakaf

dilakukan oleh Nawawi (2012)⁵, Wawan Hermawan (2013)⁶, dan Muslihun (2013)⁷, dan Hasbullah Hilmi (2013)⁸. Penelitian tentang fundraising wakaf dilakukan oleh Miftahul Huda (2012)⁹. Penelitian tentang implementasi manajemen dalam pengelolaan wakaf dilakukan oleh Sudirman (2012)¹⁰, dan Tiswarni (2013)¹¹. Penelitian tentang wakaf uang dan saham dilakukan oleh Rahmat Hidayat (2014), dan Suhairi (2015)¹². Penelitian tentang pengelolaan wakaf di lembaga pendidikan dilakukan oleh Nurul Iman (2013), Achmad Siddiq (2013)¹³, Edy Setyawan (2015)¹⁴, dan Ahmadan (2015)¹⁵.

Ada juga beberapa penelitian yang mengangkat tema tentang pengelolaan wakaf produktif dan wakaf tanah. Akan dipaparkan di sini secara singkat sebagai berikut:

⁵ . Nawawi, 2012, *Dinamika Pemikiran Wakaf di Nahdatul Ulama*, Disertasi, Semarang: IAIN Walisongo.

⁶ . Wawan Hermawan, 2013, *Pandangan Ulama Garut tentang Wakaf Uang dan Wakaf Mu'aqat*, Disertasi, Semarang: IAIN Walisongo.

⁷ . Muslihun, 2012, *Menuju Wakaf Produktif (Studi Pergeseran dan Perubahan Pemahaman Tuan Guru tentang Wakaf di Lombok)*, Disertasi, IAIN Walisongo: Semarang.

⁸ . Hasbullah Hilmi, 2012, *Dinamika Pengelolaan Wakaf Uang (Studi tentang Pemahaman Nazhir Wakaf Uang Pasca Pemberlakuan Undang-undang No.41 Tahun 2004 tentang Wakaf)*, Disertasi, Semarang: IAIN Walisongo.

⁹ . Miftahul Huda, 2012, *Pengelolaan Wakaf dalam Perspektif Fundraising (Studi tentang Penggalangan Wakaf pada Yayasan Hasyim Asy'ari Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang, Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia, Yayasan Dana Sosial al-Falah Surabaya)*, Disertasi, Semarang: IAIN Walisongo.

¹⁰ . Sudirman, 2012, *Implementasi Nilai Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Du'afa dan Pondok Pesantren Tebu Ireng*.

¹¹ . Tiswarni, 2013, *Strategi Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf (Studi Kasus Badan Wakaf al-Qur'an (BWA), dan Wakaf Center (WATER))*, Disertasi, Semarang: IAIN Walisongo.

¹² . Suhairi, 2015, *Manajemen Wakaf Produktif di Singapura*, Disertasi, Semarang: UIN Walisongo.

¹³ . Achmad Siddiq, 2013, *Praktek Masalah al-Istibdāl Wakaf (Studi Penukaran Tanah Wakaf Masjid Baitul Qodim di Loloan Timur Negara Jembrana Bali, Tanah Wakaf Masjid Kampung Bugis Suwung Sesetan Denpasar Bali, dan Tanah Beserta Bangunan Wakaf Persyarikatan Muhammadiyah Kota Blitar)*, Disertasi, Semarang: IAIN Walisongo.

¹⁴ . Edy Setyawan, 2015, *Pengelolaan Wakaf Pondok Pesantren Al-Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes (Studi tentang Pemmanfaatan Wakaf untuk Pemberdayaan Pendidikan dan Masyarakat)*, Disertasi, Semarang: UIN Walisongo.

¹⁵ . Ahmadan, 2015, *Pengelolaan Wakaf al-Khairat Palu Sulawesi Tengah*, Disertasi, Semarang: UIN Walisongo.

Penelitian yang mengangkat tema tentang pengelolaan wakaf produktif, di antaranya: Tesis yang ditulis oleh Ayoeb Amin (1998) dengan judul *Implementasi Wakaf di PCNU dan PDM Kota Semarang*. Fokus penelitian ini adalah pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh NU dan Muhammadiyah di Kota Semarang. Metode yang digunakan adalah metode analisis kualitatif. Penelitian ini menemukan bahwa harta wakaf dari masyarakat yang diserahkan kepada dua organisasi Islam ini, belum dikelola maksimal. Penelitian ini menyimpulkan tiga hal yang menyebabkan masih terhambatnya pendayagunaan wakaf, yaitu; *Pertama*, status tanah wakaf yang belum bersertifikat, *Kedua*, wakif yang tidak mempunyai orientasi mengupayakan perlindungan hukum tanah yang diwakafkannya. *Ketiga*, minimnya kecakapan nazhir yang bertugas mengelola wakaf. Kekurangan-kekurangan ini secara langsung ataupun tidak, telah mempengaruhi efektifitas pendayagunaan harta wakaf. Penelitian ini merekomendasikan kepada kedua nazhir organisasi ini untuk melakukan sertifikasi tanah wakaf, dan meningkatkan kompetensi nazhir yang dimiliki.

Penelitian Yusuf Suyono dkk (2007), dengan judul *Wakaf Produktif di Indonesia; Studi atas Pengelolaan Aset Wakaf Pondok Modern Gontor Ponorogo 1958-2006*. Fokus penelitian adalah pengelolaan aset wakaf yang dilakukan oleh Pondok Modern Gontor Ponorogo sejak tahun 1958-2006, dan kesesuaiannya dengan UU No. 41 tahun 2004 tentang Wakaf. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik analisa data induktif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, interview, dan wawancara. Penelitian ini menemukan bahwa Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) telah sukses mengelola asset wakaf Gontor secara produktif. dengan cara membentuk Badan

Wakaf sebagai lembaga tertinggi di Gontor. Tugas pemeliharaan aset-aset wakaf tidak dijalankan oleh Badan Wakaf sendiri, namun dijalankan oleh Yayasan Pemeliharaan dan Perluasan Wakaf Pondok Modern (YPPWPM). Pengelolaan wakaf di Gontor dapat dikategorikan sebagai semi-profesional karena menggabungkan antara pola tradisional dan professional meskipun masih secara terbatas. Dalam pengelolaan asset wakaf, terdapat beberapa amanat UU yang belum bisa dijalankan oleh Gontor karena orientasi perwakafannya diarahkan pada dunia pendidikan, bukan yang lain. Rekomendasi penelitian ini adalah: 1). Gontor perlu membuka peluang wakaf temporer; 2). Gontor dapat menerima wakaf lain selain wakaf tanah semisal wakaf uang ; 3). Pemanfaatn hasil wakaf tidak hanya untuk sektor pendidikan saja.

Abdurrahman Kasdi (2012) dalam penelitian disertasi yang berjudul *Pengelolaan Wakaf Produktif Al-Azhar Asy-Syarif Cairo Mesir (Studi tentang Peran Wakaf Produktif dalam Pengembangan Pendidikan)*. Fokus penelitian adalah pengelolaan Pengelolaan Wakaf Produktif Al-Azhar dan peranannya bagi pengembangan pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan pendekatan ilmu manajemen dan teori wakaf produktif. Temuan dalam penelitian ini adalah aset wakaf dikelola secara produktif dalam bentuk rumah sakit, *convention hall*, kebun, dan percetakan. Hasil wakaf digunakan untuk menggaji dosen, guru dan tenaga pendidik, memberi beasiswa kepada mahasiswa dan pelajar seluruh dunia. Rekomendasi penelitian ini adalah: al-Azhar perlu menjaring asset wakaf dengan mensosialisasikan wakaf uang atau wakaf saham.

Suhairi (2015) dalam penelitian disertasi yang berjudul “*Manajemen Wakaf Produktif di Singapura*”. Penelitian ini dilatar belakangi keberhasilan Singapura dalam mengelola wakaf secara produktif. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif lapangan dengan pendekatan manajemen. Temuan dalam penelitian ini adalah: 1). MUIS dan WAREES berhasil mengelola asset wakaf secara produktif. Produktifitas pengelolaan dikarenakan dikelola oleh lembaga yang professional, yaitu MUIS dan WAREES. Demikian pula dikarenakan keberanian mereka melakukan pendanaan-pendanaan melalui penukaran atau penjualan asset wakaf yang didukung melalui fatwa mufti. Pengelolaan wakaf produktif di Singapura mewujudkan adanya penambahan nilai asset wakaf dan pendapatan hasil wakaf. Namun di sisi lain, penjualan tanah wakaf menyebabkan berkurangnya harta wakaf, dan hal ini bertentangan dengan kaidah wakaf “menahan pokok dan menyalurkan hasilnya”. 2). Pengelolaan wakaf di Singapura menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Fungsi manajemen pengorganisasian dan pengawasan telah diimplementasikan dengan baik dalam pengelolaan wakaf di Singapura.

Penelitian yang mengangkat tentang tanah wakaf di antaranya: penelitian dilakukan oleh Ismawati (2007) dengan judul *Sengketa Tanah Wakaf (Studi Terhadap Tanah Wakaf Bondo Masjid Agung Semarang)*. Fokus penelitian ini pada penyelesaian sengketa tanah wakaf masjid Agung Semarang, kendala-kendala yang dihadapi, serta solusinya. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik analisis data deskriptif. Temuan dalam penelitian ini adalah: 1). Penyelesaian sengketa tanah wakaf Masjid Agung Semarang dengan kesepakatan pembagian 75% untuk BKM, dan 25% untuk PT. Sambirejo. Atas

desakan warga masyarakat, akhirnya Tjipto Siswoyo mau menyerahkan tanah wakaf Masjid Agung Semarang yang dikuasainya. 2). Kendala yang dihadapi adalah adanya kuasa mutlak yang dimiliki PT Sambirejo untuk membeli, menjual dan menukar tanah BKM. Rekomendasi penelitian ini adalah: 1). Perlu ada unsur pengawas dalam pengelolaan tanah wakaf BKM 2). Proses penuntutan hukum baik perdata maupun pidana bagi pelanggar-pelanggar tanah wakaf perlu dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Penelitian Nailul Imdad (2009) dengan judul *Problematika Tanah Wakaf Bando Masjid Agung BKM Kota Semarang (Studi Kasus tentang Status Hukum Tanah Wakaf di Kampung Gutitan Sarirejo Semarang Timur)*. Fokus penelitian pada status hukum tanah wakaf BKM Kota Semarang yang ada di Kampung Gutitan. Pendekatan yang digunakan adalah sosio legal. Temuan dalam penelitian ini adalah: 1). Beberapa Tanah BKM yang ditempati warga telah memiliki sertifikat atas nama warga. 2). Terjadinya penguasaan tanah wakaf oleh warga karena kurangnya pengawasan dari nazhir wakaf, ditambah dengan minimnya pengetahuan warga akan fungsi dan tujuan harta benda wakaf (tanah). 3). Adanya pihak-pihak yang menyalahgunakan kewenangannya serta kurangnya koordinasi antar instansi-instansi terkait. Rekomendasi penelitian ini adalah :1). perlu adanya upaya penyadaran warga yang menempati tanah BKM secara tidak sah akan status tanah wakaf. 2). Perlu ada unsur pengawas yang rutin atas asset wakaf BKM.3). Perlunya melibatkan instansi terkait dalam pengembalian asset wakaf.

Penelitian Dhurratul Lum'ah (2011), yang berjudul *Kontribusi Wakaf Tanah Milik sebagai Potensi Ekonomi Umat di Kabupaten Sukoharjo*. Fokus

Penelitian ini untuk mengetahui kontribusi wakaf tanah milik bagi peningkatan ekonomi umat di Kab Sukoharjo. Metode yang digunakan adalah metode non doktrinal, jenis penelitian diagnostik dan bersifat kualitatif. Temuan penelitian ini adalah: 1). Permasalahan pengelolaan adalah permasalahan ijtihadiyah; 2). Wakaf tanah memiliki potensi yang sangat besar sebagai sumber ekonomi masyarakat Sukoharjo. 3). Belum maksimalnya produktifikasi tanah wakaf karena: a). Kepala KUA belum menjalankan tugasnya secara maksimal; b). Belum terbentuknya BWI di tingkat kabupaten Sukoharjo, dan c). Masyarakat masih memahami wakaf secara tradisional.

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Nurodin Usman (2013) dengan judul *Model Pengelolaan dan Pengembangan Bando Wakaf Masjid Agung Semarang*. Fokus utama dari penelitian ini adalah menggambarkan pengelolaan dan pengembangan *bando* Masjid Agung Semarang. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan teori *Good Corporate Governance* dan Teori Pengembangan usaha sebagai pisau analisis. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menemukan terjadi tarik menarik pengelolaan antara BKM Kota Semarang dengan BP MAS dan MAJT. Tukar Guling yang dilakukan dengan PT. Sambirejo meninggalkan banyak masalah terkait status tanah wakaf BKM, sehingga menghambat pengelolaan yang dilakukan. Pengelolaan belum melakukan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, dan pengembangan telah dilakukan dengan cara memperbaiki usaha-usaha yang telah dilakukan agar menjadi lebih produktif. Rekomendasi penelitian ini adalah perlu dicarikan cara atau model kenazhiran

dalam pengelolaan tanah wakaf *bondo* Masjid Agung Semarang. Rekomendasi ini merupakan salah satu hal yang melatarbelakangi penelitian disertasi ini.

Penelitian terdahulu yang relevan tersebut dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
 Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul	Pokok Bahasan	Metode Analisis	Temuan Penelitian	Rekomendasi
1	1998	Ayoeb Amin	Implementasi Wakaf di PCNU dan PDM Kota Semarang	Pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh PCNU dan PDM Kota Semarang	Kualitatif	Pengelolaan asset wakaf yang dilakukan oleh PCNU dan PDM Kota Semarang belum maksimal. Penelitian ini menyimpulkan tiga hal yang menyebabkan masih terhambatnya pendayagunaan wakaf, yaitu; <i>Pertama</i> , status tanah wakaf yang belum bersertifikat, <i>Kedua</i> , wakif yang tidak mempunyai orientasi mengupayakan perlindungan hukum tanah yang diwakafkannya. <i>Ketiga</i> , minimnya kecakapan nazhir yang bertugas mengelola wakaf	kedua nazhir organisasi ini untuk melakukan sertifikasi tanah wakaf, dan meningkatkan kompetensi nazhir yang dimiliki
2	2007	Yusuf Suyono, dkk	Wakaf Produktif di Indonesia Studi atas Pengelolaan Aset Wakaf Pondok Modern Gontor Ponorogo 1958-2006	Pengelolaan aset wakaf yang dilakukan oleh Pondok Modern Gontor Ponorogo sejak tahun 1958-2006, dan kesesuaiannya dengan UU No. 41 tahun 2004 tentang Wakaf	Kualitatif	IKPM telah sukses mengelola asset wakaf Gontor secara produktif. dengan cara membentuk Badan Wakaf sebagai lembaga tertinggi di Gontor. Tugas pemeliharaan asset-aset wakaf tidak dijalankan oleh Badan Wakaf sendiri, namun dijalankan oleh YPPWPM. Pengelolaan wakaf di Gontor dapat dikategorikan sebagai semi-profesional	1). Gontor perlu membuka peluang wakaf temporer; 2). Gontor dapat menerima wakaf lain selain wakaf tanah semisal wakaf uang ; 3). Pemanfaatn hasil wakaf tidak hanya untuk sektor pendidikan saja.

3	2012	Abdurrahman Kasdi	Pengelolaan Wakaf Produktif Al-Azhar Asy-Syarif Cairo Mesir (Studi tentang Peran Wakaf Produktif dalam Pengembangan Pendidikan)	Pengelolaan wakaf produktif di al-Azhar dan perannya dalam pengembangan pendidikan	Kualitatif	Pengelolaan wakaf produktif berbentuk rumah sakit, gedung serbaguna dan gedung pendidikan. Wakaf produktif berperan sebagai dana bagi kebutuhan pendidikan	Al-Azhar perlu menjaring asset wakaf dengan mensosialisasikan wakaf uang atau wakaf saham.
4	2015	Suhairi	Manajemen Wakaf Produktif di Singapura	Pengelolaan Wakaf Produktif di Singapura dan Implementasi fungsi Manajemen Pengorganisasian dan pengawasan oleh MUIS dan WAREES	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. MUIS dan WAREES berhasil mengelola wakaf produktif karena mengelola secara profesional dan berani dalam melakukan penukaran dan penjualan tanah wakaf. 2. Fungsi manajemen pengorganisasian dan pengawasan telah diterapkan dengan baik oleh MUIS dan WAREES 	Perlunya lembaga profesional yang menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan wakaf produktif

4	2007	Ismawati	Sengketa Tanah Wakaf (Studi Terhadap Tanah Wakaf Bondo Masjid Agung Semarang)	penyelesaian sengketa tanah wakaf masjid Agung Semarang, dan kendala-kendala yang dihadapi serta solusinya	Kualitatif	1). Penyelesaian sengketa tanah wakaf Masjid Agung Semarang dengan kesepakatan pembagian 75% untuk BKM, dan 25% untuk PT. Sambirejo. Disertai dengan desakan warga masyarakat hingga akhirnya Tjipto Siswoyo mau menyerahkan tanah wakaf Masjid Agung Semarang yang dikuasainya. 2). Kendala yang dihadapi adalah adanya kuasa mutlak yang dimiliki PT Sambirejo untuk membeli, menjual dan menukar tanah BKM.	1). Perlu ada unsur pengawas dalam pengelolaan tanah wakaf BKM 2). Proses penuntutan hukum baik perdata maupun pidana bagi pelanggar-pelanggar tanah wakaf perlu dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku
6	2009	Nailul Imdad	Problematika Tanah Wakaf Bondo Masjid Agung BKM Kota Semarang (Studi Kasus tentang Status Hukum Tanah Wakaf di Kampung Gutitan Sarirejo Semarang Tim)	Status hukum tanah wakaf BKM Kota Semarang yang ada di Kampung Gutitan.	Kualitatif	Terjadinya penguasaan tanah wakaf oleh warga karena kurangnya pengawasan, minimnya pengetahuan warga akan wakaf (tanah) dan adanya pihak-pihak yang menyalahgunakan kewenangannya serta kurangnya koordinasi antar instansi-instansi terkait.	1). perlu adanya upaya penyadaran warga yang menempati tanah BKM secara tidak sah akan status tanah wakaf. 2). Perlu ada unsur pengawas yang rutin atas asset wakaf BKM.3). Perlunya melibatkan instansi terkait dalam pengembalian asset wakaf.

7	2011	Dhurratul Lum'ah	Kontribusi Wakaf Tanah Milik sebagai Potensi Ekonomi Umat di Kabupaten Sukoharjo	Peran atau kontribusi tanah wakaf bagi peningkatan ekonomi masyarakat.	Kualitatif	Wakaf tanah memiliki potensi yang sangat besar sebagai sumber ekonomi masyarakat Sukoharjo. Belum maksimalnya produktifikasi tanah wakaf karena: (1) Kepala KUA belum menjalankan tugasnya secara maksimal, (2) belum terbentuknya BWI di tingkat kabupaten Sukoharjo, dan (3) masyarakat masih memahami wakaf secara tradisional.	Perlu sosialisasi kepada masyarakat agar dapat memahami wakaf secara produktif
8	2013	Nurodin Usman	Model Pengelolaan dan Pengembangan <i>Bondo</i> Wakaf Mesjid Agung Semarang	Model pengelolaan dan pengembangan <i>Bondo</i> Wakaf Mesjid Agung Semarang	Kualitatif	Pengelolaan bondo wakaf Masjid Agung Semarang dilakukan dengan cara menggabungkan dua bentuk wakaf, yaitu wakaf produktif dan wakaf konsumtif. Pengembangan dilakukan dengan cara memperbaiki bentuk-bentuk pengelolaan yang sudah berjalan agar menjadi lebih produktif.	perlu dicarikan cara atau model kenazhiran dalam pengelolaan tanah wakaf <i>bondo</i> Masjid Agung Semarang.

Penelitian Ayoeb Amin (1998), Yusuf Suyono dkk (2007), Abdurrahman Kasdi (2012), dan Suhairi (2015) berbeda dengan penelitian ini dari sisi objek penelitian, dan fokus penelitian. Objek dalam penelitian ini ada BKM Kota Semarang dan YMKP. Sedangkan fokus penelitian adalah pada manajemen organisasi, pendanaan, investasi, dan pendistribusian pada kedua lembaga ini.

Penelitian Ismawati (2007) dan Nailul Imdad (2009), walaupun berbicara tentang *bondo* Masjid Agung Semarang, akan tetapi fokus pada aspek pengawasan dan penyelesaian sengketa tanah wakaf tersebut, bukan pada pengelolaannya.

Penelitian Dhurratul Lum'ah (2011) fokus pada aspek peran atau kontribusi tanah wakaf bagi peningkatan ekonomi masyarakat wakaf, tidak menyentuh pada bentuk kenazhiran wakaf. Sedangkan penelitian Nurodin Usman (2013), walau berbicara model pengelolaan dan pengembangan *bondo* wakaf Masjid Agung Semarang, akan tetapi masih menyisakan satu permasalahan penting yang belum dibahas dalam penelitiannya, yaitu tentang bentuk kenazhiran pengelola tanah wakaf Masjid Agung Semarang.

F. Landasan Teori

1. Manajemen dan fungsi-fungsinya

Manajemen menurut Follet sebagaimana dikutip Handoko (2003: 8), adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan menurut Stoner (1996):10), manajemen adalah proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.

Stoner (1996:10-12) menyebutkan ada 4 kerja manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan.

- a. Merencanakan mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan, berdasarkan beberapa metode atau cara mewujudkannya. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Di samping itu, rencana merupakan pedoman untuk (1) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan; (2) anggota dapat melaksanakan aktivitas sesuai dengan tujuan dan prosedur yang telah ditetapkan; (3) untuk mengukur dan memonitor kinerja dalam mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan bila kinerja tidak menunjukkan keberhasilan.
- b. Mengorganisasikan adalah menentukan tugas dan kegiatan yang perlu dilakukan secara cermat, memilih person-person yang sesuai bagi tiap pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan pengalamannya, untuk menjamin pekerjaan dikerjakan dengan penuh kerjasama dan koordinasi, dibawah kepemimpinan yang bermutu.
- c. Memimpin meliputi mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugasnya sehingga tidak menyimpang dari tujuan yang direncanakan.
- d. Mengendalikan/pengawasan adalah memastikan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang telah dibuat, sehingga mendapatkan hasil yang memuaskan.

2. Efektivitas Manajemen Wakaf

Dalam penilaian yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan manajemen wakaf, menggunakan konsep Peter Drucker yang memperkenalkan konsep efisiensi dan efektivitas. Efisiensi sebagaimana yang diungkapkannya adalah “melakukan sesuatu dengan tepat” dan efektivitas adalah “melakukan sesuatu yang tepat”.

Efisiensi –kemampuan melakukan sesuatu dengan tepat-adalah konsep “input dan output”. Seorang manajer yang efisien adalah seseorang yang mencapai output, atau hasil yang diukur dengan input (tenaga kerja, material, dan waktu) yang dipergunakan. Manajer yang efisien mampu meminimalkan biaya sumber daya yang diperlukan. Efektivitas sebaliknya, memilih sasaran yang tepat. Efisiensi sebanyak apapun tidak akan mampu menutupi kekurangan efektivitas. Menurut Drucker sebagaimana yang dikutip oleh Stoner (1996:9) efektivitas merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Sebelum melakukan kegiatan secara efisien, harus diyakini terlebih dahulu bahwa organisasi telah menemukan hal yang tepat untuk dilakukan. Dalam penelitian ini yang akan dinilai adalah efektivitas manajemen, bukan efisiensi manajemen.

3. Produktivitas Usaha

Produktivitas usaha digunakan untuk menilai produktivitas pendanaan dan investasi yang telah dilakukan oleh kedua lembaga kenazhiran ini. Produktivitas berasal dari bahasa Inggris, *product: result, outcome* berkembang menjadi kata *productive*, yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability make or kreate, creative*. Perkataan itu dipergunakan di bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu,

karena dalam organisasi, kerja yang akan dihasilkan adalah perwujudan tujuannya (Sedarmayanti, 2004:7).

Menurut Siagian (2002:15), produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Produktivitas merupakan rasio antara output yang dapat diukur (*tangible output*) dan input yang dapat diukur (*tangible input*). Produktivitas merupakan suatu ukuran kinerja perusahaan yang menunjukkan seberapa baik pemanfaatan input menjadi output.

Input merupakan segala bentuk sumber daya yang digunakan dalam produksi dan membentuk biaya produksi seperti tenaga kerja (*man-hours*), material, energi, kapital yang meliputi peralatan dan mesin, dll.

Dalam mengukur dan membandingkan produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis (Sinungan, M., 2000: 23), yaitu:

- a. Perbandingan ukuran produktivitas saat ini dengan periode lalu apakah mengalami peningkatan atau penurunan.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit dengan unit yang lainnya.
- c. Perbandingan pencapaian produktivitas sekarang dengan target produktivitas yang ditetapkan perusahaan.

4. Distribusi Hasil Wakaf

Tahapan terakhir dalam pengelolaan wakaf adalah pendistribusian hasil wakaf. Pendistribusian hasil wakaf mewakili gambaran dasar ajaran Islam bagaimana seharusnya memperlakukan pendapatan dan kekayaan yang dihasilkan.

Islam menghormati kebebasan manusia untuk melakukan usaha produktif selama dalam bingkai nilai-nilai agama. Akan tetapi Islam memerintahkan manusia untuk berlaku adil dalam mendistribusikan kekayaan atau pendapatan yang dimiliki, tidak hanya dikonsumsi untuk kepentingan pribadi saja, akan tetapi juga memperhatikan nasib orang lain yang tidak beruntung.

Menurut Qardhawi, pendistribusian dalam Islam berdasarkan dua sendi, yaitu sendi kebebasan dan keadilan kepemilikan (Qardhawi, 2001). Kebebasan disini adalah kebebasan dalam bertindak yang di bingkai oleh nilai-nilai agama dan keadilan tidak seperti pemahaman kaum kapitalis yang menyatakannya sebagai tindakan membebaskan manusia untuk berbuat dan bertindak tanpa campur tangan pihak mana pun, tetapi sebagai keseimbangan antara individu dengan unsur materi dan spiritual yang dimilikinya, keseimbangan antara individu dan masyarakat serta antara suatu masyarakat dengan masyarakat lainnya.

Keberadilan dalam pendistribusian ini tercermin dari larangan dalam al-Qur'an agar supaya harta kekayaan tidak diperbolehkan menjadi barang dagangan yang hanya beredar diantara orang-orang kaya saja, akan tetapi diharapkan dapat memberi kontribusi kepada kesejahteraan masyarakat sebagai suatu keseluruhan (59:7) (Ahmad, 2001:7). Dalam pendistribusian kekayaan, Islam mengajarkan etika distribusi yaitu *is̄ār*, *iḥs̄ān*, dan *'iffah*. Semangat berbagi dengan lebih mengutamakan orang lain dalam urusan-urusan dunia, dengan berharap kebaikan dan pahala dunia dan akhirat (*iḥs̄ār*), yang dikuatkan dengan semangat memberikan sesuatu yang lebih baik (*iḥs̄ān*), serta diimbangi dengan

semangat menahan diri dari meminta-minta dalam rangka mempertahankan kehormatan dan kesucian diri (Pogo, 2010:11).

Keuntungan wakaf selain didistribusikan untuk memakmurkan aset wakaf, juga didistribusikan untuk kebaikan secara umum. Imam al-Razi sebagaimana dikutip oleh Umar (tt: 29) menyatakan bahwa ada 2 (dua) bentuk kebaikan yang paling utama dari perbuatan yang dilakukan yaitu: (1) apabila dapat membiasakan hamba mengagungkan dzat yang disembah; (2) apabila dapat mendatangkan kemanfaatan bagi sesama makhluk ciptaan Allah SWT.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus. Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek dari seorang individu, kelompok, suatu lembaga, suatu program, atau suatu situasi sosial. Kata kasus di sini dapat berarti jamak, dalam pengertian studi yang dilakukan menggunakan atau dilengkapi dengan beberapa kasus (Mulyana, 2004:201). Kasus-kasus tersebut dibandingkan agar dapat meningkatkan pemahaman terhadap sesuatu, dan bahkan dapat memperbaiki suatu teori dengan menunjukkan fakta dan bukti yang lebih banyak (Gunawan, 2013:136). Kasus-kasus yang diteliti dalam penelitian ini adalah manajemen organisasi, investasi wakaf dan pendistribusian hasil wakaf pada dua lembaga pengelola wakaf yaitu BKM Kota Semarang dan YMKP.

Menurut Baidhowi, sebagaimana yang dikutip Huda (2011:23), penelitian studi kasus dapat digunakan untuk menggali keunikan pada masing-masing

lembaga wakaf yang diteliti. Keunikan tersebut dieksplorasi dengan menjelaskan perihal keberagaman (*diversity*), dan kekhususan (*particularity*).

Dilihat dari tempatnya, menurut Arikunto (2006:8-9), penelitian ini termasuk penelitian lapangan atau kaneuh, yakni penelitian yang mengandalkan data dari masyarakat yang diteliti. Lapangan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah BKM Kota Semarang dan YMKP.

2. Pendekatan Penelitian

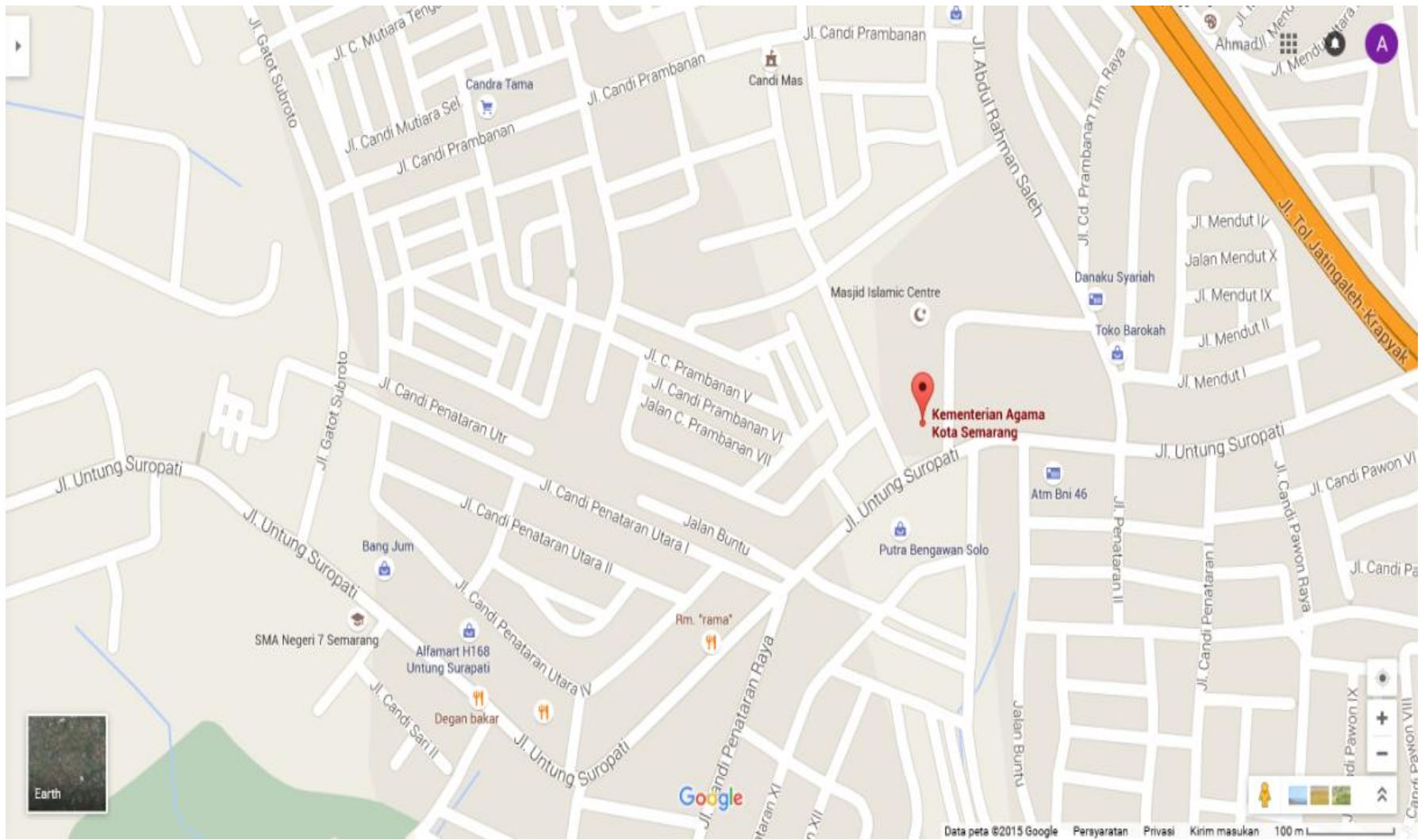
Pendekatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cara pandang keilmuan yang digunakan untuk memahami data. Conolly (1999) dan Abdullah dkk (2006) menyebut berbagai pendekatan yang dapat dipakai dalam penelitian agama, seperti, seperti pendekatan sosiologi, pendekatan antropologi, dan pendekatan sejarah. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan manajemen.

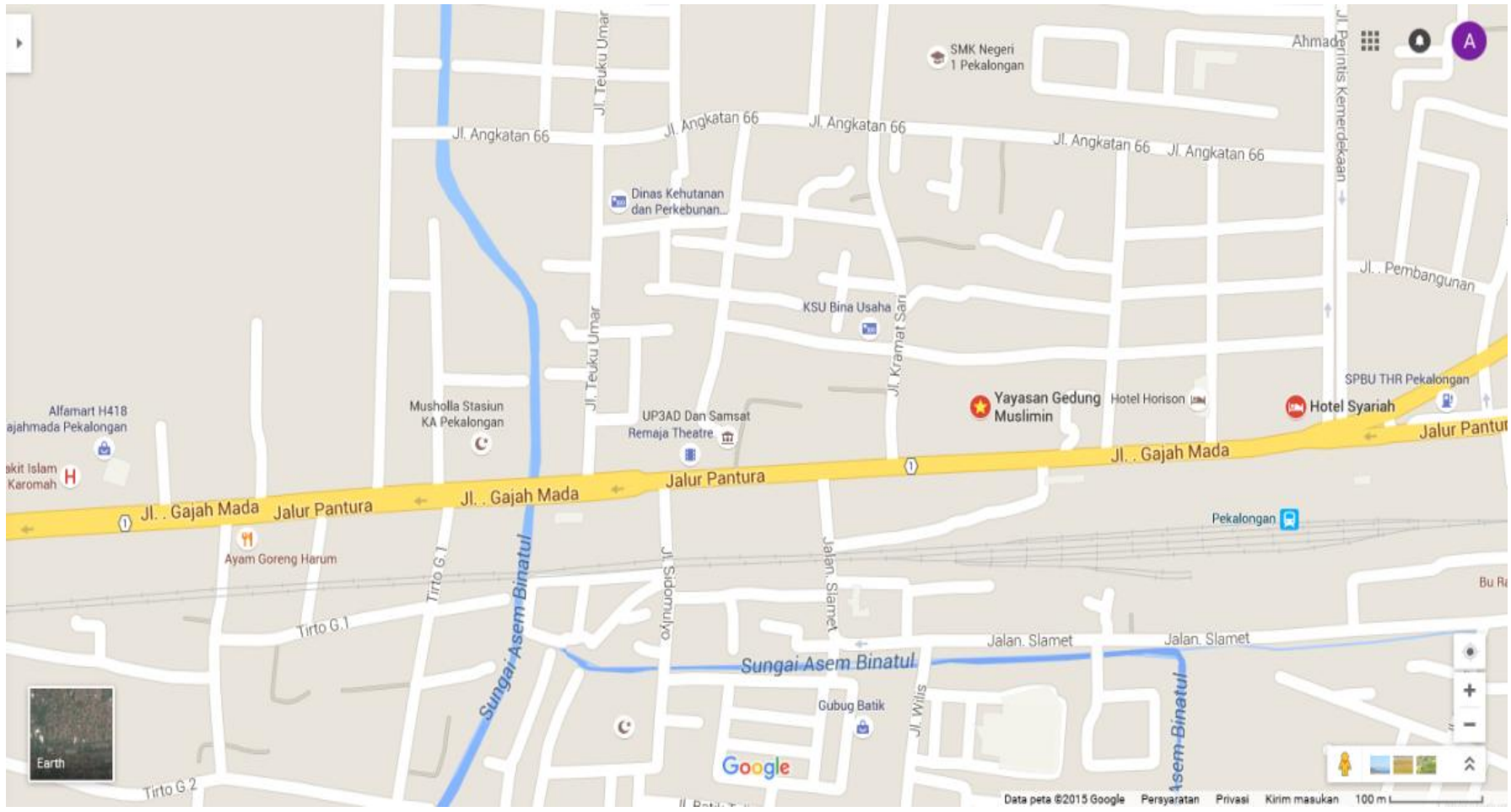
3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di dua lokasi, yaitu di BKM Kota Semarang yang beralamat di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang, dan di Yayasan Muslimin Kota Pekalongan, yang beralamat di jalan Gajah Mada No.5 Desa Kramatsari Kecamatan Pekalongan Barat Kota Pekalongan. Adapun alasan pemilihan kedua lembaga, sebagai objek penelitian adalah karena keduanya memiliki kesamaan sebagai nazhir wakaf yang mengelola wakaf tanah secara produktif. Akan tetapi BKM Kota Semarang dianggap belum berhasil dalam tanah wakaf secara produktif, sedangkan YMKP dipandang sudah berhasil dalam mengelolanya.

Beberapa pakar wakaf memperbincangkan lembaga pengelola wakaf yang ideal, apakah dilakukan oleh pemerintah atau swasta. Kedua lembaga yang menjadi objek penelitian adalah lembaga pemerintah dan swasta. Maka dengan perbandingan ini dapat diketahui manakah yang ideal, atau keduanya ideal dengan beberapa syarat yang harus dipenuhi.

Fokus penelitian adalah manajemen organisasi, pendanaan, investasi, dan pendistribusian hasil wakaf yang dilakukan oleh kedua lembaga kenazhrian tersebut. Hal-hal yang menjadi fokus penelitian tersebut dianggap dapat mengetahui faktor keberhasilan dan kegagalan dalam pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut.





4. Sumber Data

Pihak-pihak yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah pengurus BKM Kota Semarang dan pengurus YMKP serta masyarakat atau pihak luar yang memiliki hubungan dengan pengelolaan wakaf pada kedua lembaga tersebut. Dari kedua pengurus lembaga ini dikumpulkan data mengenai manajemen organisasi, pendanaan, investasi dan pendistribusian hasil wakaf. Penelitian ini juga menggali data dari pihak luar yang memiliki hubungan dengan objek penelitian, yaitu Badan Pengelola Masjid Agung Semarang (BP MAS), Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah, dan masyarakat yang menggunakan tanah wakaf Banda Masjid Agung Semarang, untuk mendapatkan data mengenai investasi wakaf dilakukan oleh kedua lembaga tersebut pada tanah wakaf Masjid Agung Semarang dan pandangannya terhadap pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang. Penelitian ini juga mengambil data dari mantan pengurus BKM Kota Semarang maupun mantan pejabat Kementerian Agama Kota Semarang, untuk menggali informasi mengenai sejarah pengelolaan wakaf oleh BKM Kota Semarang.

Adapun data primer dapat dikumpulkan dari beberapa pihak diantaranya sebagai berikut:

- a. Taufik Rahman (Ketua BKM Kota Semarang periode 2008-2013). Data yang diperoleh dari Taufik Rahman berkaitan dengan kebijakan umum Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang terkait pengelolaan wakaf, visi pengelolaan tanah wakaf, sejarah nazir BKM, hubungan antara para BKM dan pengelola lain seperti BP MAS dan pengelola MAJT, dan pandangan Ketua BKM tentang alternatif solusi bagi permasalahan manajerial aset

wakaf BKM saat ini.

- b. Khuwaisoh (Bendahara BKM Kota Semarang Periode 2008-2013). Data yang diperoleh dari Khuwaisoh terkait dengan laporan keuangan pengelolaan wakaf oleh BKM Kota Semarang.
- c. Arifin (Staf BKM Kota Semarang Periode 2008-2013). Data yang diperoleh berupa sejarah BKM sebagai nazhir wakaf, model pengelolaan tanah wakaf terutama yang berupa lahan pertanian, perkebunan, dan hunian, hubungan antara BKM dengan pengelola tanah wakaf lainnya, dan visi BKM tentang pengembangan aset wakaf pada masa yang akan datang.
- d. Mustamaji (Mantan pengurus BKM Kota Semarang). Data yang diperoleh berupa sejarah tukar guling tanah wakaf, model pengelolaan tanah wakaf BKM Kota Semarang, serta problem pengelolaan wakaf oleh BKM Kota Semarang.
- e. Ali Mufizh (Kepala Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah (BP MAJT). Data yang diperoleh terkait pandangannya terhadap pengelolaan wakaf oleh BKM Kota Semarang.
- f. Muhaimin (Pengurus BP. MAS). Data yang diperoleh terkait pandangan BP MAS terhadap pengelolaan wakaf oleh BKM Kota Semarang.
- g. Siti Aisyah (Ketua Yayasan Muslimin Kota Pekalongan), Data yang diperoleh berupa sejarah YMKP sebagai nazir wakaf, visi dan misi YMKP, kebijakan YMKP dalam pengelolaan wakaf, dan rencana kedepan.
- h. Nofel (Sekretaris YMKP), data yang diperoleh berupa pendanaan, investasi dan pendistribusian hasil wakaf YMKP, problem yang dihadapi, arah pengembangan aset wakaf ke depan. Informan-informan tersebut dianggap

mengetahui secara mendalam tentang pengelolaan wakaf di kedua lembaga tersebut.

Nanang Abdullah (Bendahara YMKP dan Menajer Hotel Syariah) data yang diperoleh berupa data keuangan YMKP dan hotel syariah.

Adapun data sekunder, diperoleh dari kedua lembaga ini, diantaranya berupa:

1. Laporan tahunan
2. Profil Institusi
3. PMA tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kesejahteraan Masjid.
4. KMA tentang Perubahan Status Tanah Wakaf BKM
5. Laporan Akuntan Publik.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik observasi dilakukan untuk mengamati, mencatat, dan memotret segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan wakaf tanah produktif di kedua lembaga.

Pengamatan dilakukan secara langsung di kedua lembaga ini. Di antara obyek yang diamati adalah asset-aset wakaf yang dimiliki oleh kedua lembaga ini, misalnya pada BKM Kota Semarang, aset wakaf berupa tanah dan bangunan yang masih dikelola oleh BKM kota Semarang, seperti wisma BKM, Pertokoan Produktif BKM dan tanah pertanian serta tanah kosong yang masih dikelola oleh BKM Kota Semarang. Sedangkan pada YMKP berupa asset wakaf yang berupa hotel syariah dan tanah wakaf yang dimilikinya.

Teknik wawancara dilakukan secara terbuka terhadap para pengelola asset wakaf untuk menggali berbagai macam informasi yang berkaitan dengan manajemen institusi wakaf dan manajemen investasi tanah wakaf. Teknik wawancara juga dimaksudkan untuk mengklarifikasi temuan hasil observasi dan menemukan berbagai permasalahan yang dihadapi pengelola wakaf.

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam antara peneliti dengan informan. Menurut Bungin (2008: 108), wawancara bisa dilakukan dengan menggunakan pedoman maupun tanpa pedoman. Terhadap sebagian informan kunci, peneliti terlebih dahulu menyusun kisi-kisi pertanyaan yang diwujudkan dalam *guide* wawancara tertulis. Sedangkan wawancara tanpa pedoman tertulis dilakukan terhadap sebagian informan yang dimaksudkan untuk melengkapi atau mengklarifikasi data yang diperoleh sebelumnya. Selain itu, sebagian wawancara dilakukan dalam situasi yang formal dan sebagian lainnya dilakukan secara informal sesuai dengan kebutuhan dan alur pembicaraan.

Selama proses wawancara berlangsung, peneliti berusaha mencatat informasi-informasi penting yang diperoleh dari sumber informasi dan merekam wawancara tersebut dengan alat perekam. Sebagian dari hasil wawancara tersebut selanjutnya ditulis dalam bentuk naskah hasil wawancara.

Informan-informan yang diwawancarai adalah informan-informan yang dianggap mengetahui secara mendalam tentang pengelolaan wakaf di kedua lembaga tersebut.

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. Teknik dokumentasi dilakukan untuk melihat dan menyelidiki data-data tertulis yang terkait dengan pengelolaan wakaf tanah produktif di kedua lembaga seperti data-data historis berupa surat-surat keputusan yang berkaitan dengan tanah wakaf, dokumen mengenai program kerja, laporan-laporan kegiatan yang dilakukan BKM dan YMKP, maupun data-data tertulis lainnya, baik yang diperoleh secara langsung dari para pengelola wakaf maupun diperoleh dengan cara mengunduh dari internet. Dokumen-dokumen lain yang dijadikan rujukan bagi pengumpulan data penelitian ini di antaranya peraturan perundang-undangan, jurnal, surat kabar, brosur, dan majalah.

6. Teknik Analisis Data

Data telah terkumpul kemudian dianalisis secara komparatif dengan menggunakan teknik analisis komparatif. Pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang dan YMKP dipaparkan dan dianalisis secara komparatif dengan menggunakan teori manajemen sebagai pisau analisis. Analisis komparatif ini disebut Bogdan dan Bilken (2007:271) dengan *constant comparative*, yaitu sebuah analisis yang bersumber dari berbagai sumber dengan analisis formal diawal penelitian dan baru berakhir menjelang data telah terkumpul semuanya.

Langkah analisis komparatif konstan sebagaimana disarankan oleh Bogdan dan Blinken (2007:271) meliputi beberapa tahap, yaitu:

- a. Memulai pengumpulan data. Pada tahap ini, data mengenai pengelolaan wakaf pada BKM Kota Semarang dan YMKP dikumpulkan secara lengkap lewat beberapa teknik, seperti wawancara mendalam atau observasi langsung di lokasi penelitian.

- b. Mencermati isu-isu kunci terkait dengan fokus penelitian. Isu-isu penting tersebut adalah tentang manajemen organisasi, pendanaan, investasi, dan pendistribusian hasil wakaf pada kedua lembaga. Data yang diperoleh diklasifikasikan pada empat kategori tersebut, untuk memudahkan analisis.
- c. Melanjutkan pencarian data untuk melengkapi informasi terkait dengan isu-isu terpilih. Turun kelapangan berulang kali dalam penelitian empiris merupakan suatu yang wajar. Sejumlah informan dari BKM Kota Semarang dan YMKP telah dimintai informasinya beberapa kali demi didapatkannya data yang valid dan akurat.
- d. Mulai menulis dengan membandingkan pengelolaan wakaf di BKM Kota Semarang dan YMKP pada aspek manajemen organisasi, pendanaan, investasi, dan pendistribusian hasil wakaf. Dari tahap ini didapatkan gambaran sejumlah persamaan dan perbedaan antara kedua lembaga yang diteliti.
- e. Menyimpulkan hasil perbandingan pengelolaan wakaf di BKM Kota Semarang dan YMKP sehingga diperoleh hasil penelitian yang mudah dipahami dan mampu menjawab kegelisahan akademik yang melatar belakangi penelitian ini dengan baik.

Kelima tahapan di atas sebenarnya bukan merupakan urutan yang kaku, namun lebih bermakna satu kesatuan yang utuh dalam melakukan penelitian yang menggunakan analisis komparatif konstan.

Adapun tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: penentuan objek penelitian, pengumpulan data, analisis data dan penulisan laporan.

- a. Penentuan objek penelitian, yakni 2 (dua) lembaga pengelola wakaf tanah yakni Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan.

- b. Setelah menentukan objek penelitian, dilakukan pengumpulan data terkait dengan objek penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) teknik, yaitu: a) pengamatan langsung (observasi) di lapangan, digunakan untuk mengamati proses pengelolaan wakaf dan mengetahui aset wakaf. b) Wawancara, yang dilakukan secara mendalam dengan informan kunci. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, yaitu orang yang dianggap mengetahui hal-hal yang akan ditanyakan. c) Dokumentasi, dilakukan untuk mengumpulkan setiap dokumen yang terkait dengan pengelolaan wakaf di dalam lembaga tersebut, seperti Sertifikat Wakaf, Akta Ikrar Wakaf, laporan tahunan, ataupun laporan keuangan.
- c. Data yang telah terkumpul, dianalisis secara deskriptif komparatif sehingga dapat menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan.
- d. Setelah proses analisis selesai, dilakukan penulisan laporan akhir dengan mengikuti format yang sudah ditentukan dan berpedoman pada ketentuan penulisan ilmiah.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan disertasi ini mengikuti alur sesuai susunan bab demi bab, sebagai berikut:

Bab I merupakan pendahuluan dari disertasi ini yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan signifikansi penelitian, kajian pustaka, dan landasan teoritis. Pada bab ini juga dibahas metode penelitian, yang membahas tentang jenis dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan bab ini diakhiri dengan sistematika pembahasan.

Bab II berisi landasan teoritis yang dipergunakan dalam penelitian ini. Pada bab ini dibahas dua topik besar yaitu terkait dengan fikih wakaf tanah produktif dan manajemennya. Pada pembahasan Fikih wakaf tanah produktif dikaji pengertian wakaf tanah produktif, dasar hukum wakaf produktif, tujuan, sejarah wakaf tanah produktif, nazhir wakaf produktif, syarat-syarat nazhir, tugas nazhir, pengangkatan dan pemberhentian nazhir. Sedangkan pada manajemennya dibahas manajemen organisasi, efisiensi dan efektivitas, investasi, produktivitas usaha serta pendistribusian hasil wakaf tanah produktif.

Bab III menguraikan tentang manajemen organisasi kenazhiran Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan. Pada bab ini dibahas profil nazhir BKM Kota Semarang dan YMKP, serta sejarah tanah wakaf yang dikelola kedua lembaga tersebut. Juga dibahas perbandingan fungsi manajemen di kedua lembaga, dan efektifitas manajemen kedua lembaga.

Bab IV menguraikan tentang investasi dan pendistribusian hasil wakaf tanah produktif pada Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan

Bab V merupakan bab penutup dari disertasi ini yang berisikan kesimpulan yang merupakan jawaban atas permasalahan penelitian, dan saran atau rekomendasi disertasi ini.

BAB II

FIKIH WAKAF TANAH PRODUKTIF DAN MANAJEMENNYA

Pada bab II ini akan dibahas fikih wakaf tanah produktif dan manajemennya, yang meliputi manajemen organisasi dan manajemen investasi.

A. Fikih Wakaf Tanah Produktif

1. Pengertian Wakaf Tanah Produktif

a. Pengertian Wakaf

Kata wakaf berasal dari bahasa Arab, yaitu dari kata *waqafa*, *yaqifu*, *waqfan* yang berarti berdiri dari duduk, atau tenang setelah berjalan. Kata *waqafa ad-dār wa nahwahu* berarti menjadikan rumah tersebut sebagai wakaf di jalan Allah. Kata *waqf* menurut fukaha memiliki arti menahan harta dan menyalurkan manfaatnya kepada pihak tertentu. Diperbolehkan untuk menyalurkannya pada kepentingan umum diawal dan diakhir atau untuk kepentingan umum diakhirnya saja (Kementerian Pendidikan dan Pengajaran Mesir, 1991: 678-679).

Kata *waqf*, *tahbīs*, dan *tasbīl* memiliki makna yang sama, yaitu menahan dan mencegah. Para fukaha terkadang menggunakan kata *waqf* dengan kata *hubs*. Terkadang pula dengan menggunakan kata *sadaqah*, dengan syarat harus ada kata yang menunjukkan bahwa sedekah yang dimaksud adalah sedekah dalam arti wakaf (asy-Sya'bi, tt: 217-218).

Para fukaha berbeda pendapat tentang pengertian wakaf secara istilah (terminologi). Mereka mendefinisikan wakaf dengan definisi yang beragam, sesuai dengan pandangan mazhab mereka terhadap wakaf, baik dari segi

kelaziman dan ketidak lazimannya, syarat wakaf, pihak yang memiliki harta wakaf setelah harta tersebut diwakafkan, juga sesuai dengan persepsi mereka di dalam tata cara pelaksanaan akad wakaf (al-Kabisi, 2004:39).

Mazhab Hanafi memiliki 2 (definisi) wakaf yang mengemuka, yaitu definisi wakaf dari Abu Hanifah dan definisi wakaf dari 2 (dua) murid Abu Hanifah, yaitu Abu Yusuf dan Muhammad bin Hasan asy-Syaibāny. Abu Hanifah mendefinisikan wakaf sebagai berikut:

حبس العين على ملك الواقف وتصدق بمنفعتها ولو في الجملة

"menahan harta yang tetap menjadi milik wakif dan mendedekahkan hasil/manfaatnya walaupun secara global” .

Sedangkan 2 (dua) murid Abu Hanifah, mendefinisikan wakaf sebagai berikut:

حبس العين على حكم ملك الله تعالى وصرف بمنفعتها على من أحب

"Menahan harta yang menjadi milik Allah SWT dan mendistribusikan manfaatnya kepada orang yang ia cintai” (*Wizārat al-Auqāf wa asy-Syūun al-Islāmiyah*, 2006: 108).

Dari definisi wakaf Abu Hanifah disimpulkan bahwa wakaf menurut Abu Hanifah bersifat tidak lazim atau akad yang memungkinkan untuk ditarik kembali, karenanya harta wakaf tetap menjadi milik wakif. Wakif dapat menggunakan hartanya untuk penggunaan apa saja, dan apabila ia meninggal, maka harta wakaf tersebut menjadi warisan bagi ahli warisnya. Menurut Abu Hanifah akad wakaf sama dengan akad peminjaman (*'āriyah*), di mana pemberi pinjaman dapat mengambil barang yang dipinjam kapan ia menghendaki. Akan tetapi ada pengecualian dari ketidak laziman wakaf tersebut, yaitu apabila yang diwakafkan adalah masjid, atau hakim memutuskan hilangnya kepemilikan wakif atas harta wakaf tersebut atau wakif mentaklik wakaf dengan kematiannya,

maka wakafnya tidak bisa ditarik kembali. Sedangkan menurut dua murid Abu Hanifah, akad wakaf adalah akad yang lazim, sehingga tidak bisa ditarik kembali, karena telah menjadi milik Allah SWT (aṣ-Ṣālih, 2001:20).

Mazhab Maliki mendefinisikan wakaf sebagai:

إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازما بقاءه في ملك معطيه ولو تقديرا

"pemberian manfaat sesuatu, selama harta tersebut ada, dengan tetap menjadi milik pemberinya meskipun hanya perkiraan" (al-Hathāb, 1992:6/18).

Ulama-ulama Malikiyah berpendapat bahwa wakaf merupakan perbuatan yang tidak dapat ditarik kembali (*lāzim*), akan tetapi tidak menyebabkan berpindahnya kepemilikan harta wakaf dari wakif, hanya saja wakif tidak dapat memindahkan kepemilikannya lagi dengan menjual atau menghibahkan. Begitu pula jika wakif meninggal, harta wakaf tidak bisa diwariskan (aṣ-Ṣālih, 2001:21).

Ulama-ulama Syafi'iyah mendefinisikan wakaf sebagai:

حبس مال يمكن انتفاع به مع باقي عينه بقطع التصرف في رقبته على مصرف مباح

"menahan harta yang dapat dimanfaatkan dengan tetap menjaga pokok harta, dan dengan memutus kepemilikan barang tersebut untuk disalurkan kepada pihak yang diperbolehkan menerimanya" (Qalyubi dan Umairah, 1995:3/98).

Definisi ini menunjukkan keluarnya harta wakaf dari milik wakif menjadi milik Allah SWT, dan berderma dengan manfaat harta wakaf adalah hal yang mengikat. Artinya wakif tidak dapat menarik kembali hartanya yang telah diwakafkan, dan harta wakaf tersebut tidak dapat berpindah lagi kepada orang lain. Pendapat ulama-ulama Syafi'iyah ini sama dengan pendapat Abu Yusuf, Muhammad, dan Imam Ahmad dalam salah satu pendapatnya (aṣ-Ṣālih, 2003:22).

Mazhab Hanbali mendefinisikan wakaf dengan bahasa yang sederhana, yaitu:

تحبب الأصل وتسبيل الثمرة

"menahan pokok harta wakaf dan mengalirkan hasilnya" (Ibn Qudāmah, 1986: 8/184).

Menurut al-Kabisi (2004:61-62), definisi ini adalah definisi wakaf yang terbaik, karena dikutip dari hadis Nabi Muhammad SAW kepada Umar bin Khattāb r.a, "tahanlah asalnya dan alirkanlah hasilnya", dan hanya membatasi pada hakikat wakaf saja, dengan tidak memasukkan perincian-perincian lain seperti yang terdapat pada definisi-definisi yang lain.

Monzer Kahf (2006:62) memberikan definisi wakaf yang sesuai dengan hakekat hukum, muatan ekonomi dan peran sosial wakaf, yaitu sebagai berikut, "wakaf adalah menahan harta baik secara abadi maupun sementara, untuk dimanfaatkan secara langsung atau tidak langsung, dan diambil manfaat hasilnya secara berulang-ulang di jalan kebaikan, umum maupun khusus".

Dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia, definisi wakaf mengalami perubahan dan perluasan cakupannya. Dalam Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1977 tentang Perwakafan Tanah Milik dijelaskan bahwa wakaf adalah perbuatan hukum seseorang atau badan hukum yang memisahkan sebagian harta kekayaannya yang berupa tanah milik dan melembagakannya selama-lamanya untuk kepentingan peribadatan atau keperluan umum lainnya sesuai dengan ajaran agama Islam. Definisi ini membatasi wakif pada perseorangan dan badan hukum. Objek wakaf hanya terbatas pada tanah milik saja dan masa wakaf berlaku selama-lamanya (PP No. 28 Tahun 1977, bab I, pasal 1 (b)).

Dalam buku III Kompilasi Hukum Islam (KHI) dijelaskan bahwa wakaf adalah perbuatan hukum seseorang, sekelompok orang, atau badan hukum dengan

memisahkan sebagian harta benda miliknya dan melembagakannya untuk selama-lamanya guna kepentingan ibadah atau keperluan umum lainnya sesuai dengan ajaran agama Islam (KHI Bab I, pasal 215, ayat (1)).

Perbedaan dua definisi di atas adalah adanya penambahan wakif dari hanya perseorangan dan badan hukum menjadi perseorangan, kelompok orang dan badan hukum. Selain itu dari segi objek wakaf mengalami perluasan, dari hanya wakaf tanah milik menjadi wakaf harta milik. Sedangkan persamaan keduanya adalah durasi wakaf yang berlaku selamanya.

Dalam Pasal 1 (1) Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf ditetapkan bahwa wakaf adalah perbuatan hukum wakif untuk memisahkan atau menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuannya guna keperluan ibadah atau kesejahteraan umum menurut syariah.

Perbedaan definisi wakaf pada UU No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf dengan dua produk perundang-undangan sebelumnya adalah pada objek masa berlakunya wakaf. UU Wakaf menyatakan bahwa wakaf tidak hanya dapat berlangsung selamanya (*muabbad*), akan tetapi dapat juga berlangsung sementara (*muaqqat*), sehingga wakaf bersifat *ghair lazim* (tidak berpindah kepemilikan menjadi milik umum). sedangkan dalam PP dan KHI, wakaf dinyatakan bersifat permanen (*muabbad*) (Jaih, 2008:12-14).

b. Pengertian "Produktif" dalam "Wakaf Produktif"

Kata produktif diambil dari bahasa Inggris yaitu *productive* yang berarti *result* (hasil), *benefit* (manfaat) atau *profit* (keuntungan). Semua kata ini menunjukkan *output* dari wakaf. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata

produktif merupakan kata sifat dari kata produksi yang berarti mampu menghasilkan dalam jumlah besar, atau berarti mendatangkan (memberi, hasil, manfaat, dsb); menguntungkan, atau berarti mampu menghasilkan terus menerus dan dipakai secara teratur untuk membentuk unsur-unsur baru (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1995:788).

Apabila memahami wakaf produktif sebagai wakaf yang menghasilkan atau menguntungkan secara terus menerus, maka sesungguhnya itu adalah hakikat dari pada wakaf, baik wakaf yang bersifat langsung maupun wakaf yang tidak bersifat langsung. Perbedaannya adalah wakaf yang bersifat langsung, manfaat atau hasilnya langsung dirasakan penerimanya sedangkan wakaf yang bersifat tidak langsung, manfaatnya baru dirasakan setelah harta wakaf tersebut diinvestasikan.

Adapun yang dimaksud dengan kata “produktif” dalam penelitian ini bukanlah produktif sebagai hasil dari pengelolaan sebagaimana penjelasan di atas, akan tetapi produktif sebagai cara pengelolaan.

UU No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf mengamanatkan pengelolaan wakaf dilakukan dengan cara produktif. Pada pasal 43 (2) disebutkan: "Pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1)¹ dilakukan secara produktif". Kata produktif tersebut mendapat penjelasannya sebagaimana yang disebutkan dalam Penjelasan pasal 43 (2) tentang pengelolaan yang produktif menyebutkan: "Pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf dilakukan secara produktif antara lain dengan cara pengumpulan, investasi, penanaman modal, produksi, kemitraan,

¹ Ayat (1) berbunyi: "pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf oleh nazhir sebagaimana dimaksud dalam pasal 42 dilaksanakan sesuai dengan prinsip syari'ah.

perdagangan, agrobisnis, pertambangan, perindustrian, pengembangan gedung, apartemen, rumah susun, pasar, swalayan, pertokoan, perkantoran, sarana pendidikan, ataupun sarana kesehatan, dan usaha-usaha yang tidak bertentangan dengan syari'ah". Dari penjelasan pasal 43 (2) ini, menunjukkan bahwa penggunaan kata "produktif" dalam wakaf produktif terkait dengan cara pengelolaannya bukan hasilnya.

Dalam literatur wakaf, terminologi "wakaf produktif" ditemukan sebagai bagian dari pembagian wakaf ditinjau dari cara pengelolaannya, yaitu dibagi menjadi wakaf konsumtif dan wakaf produktif. Wakaf konsumtif adalah wakaf yang pokok barangnya digunakan secara langsung untuk mencapai tujuannya, tidak dipergunakan untuk menghasilkan sesuatu (produksi), seperti masjid untuk tempat beribadah, sekolah untuk tempat belajar, dan rumah sakit untuk tempat mengobati orang sakit. Wakaf konsumtif dikenal juga dengan istilah wakaf langsung (*al-waqf al-mubāsyir*). Sedangkan wakaf produktif adalah wakaf yang pokok barangnya tidak secara langsung digunakan untuk mencapai tujuannya, akan tetapi diinvestasikan terlebih dahulu. Hasil dari investasi tersebut kemudian digunakan untuk tujuan wakaf (Kahf, 2006:159). Atau wakaf produktif adalah wakaf yang pokok hartanya diinvestasikan, kemudian keuntungan dari investasi tersebut didistribusikan sesuai kehendak wakif. Wakaf produktif dikenal dalam literatur wakaf dengan istilah wakaf tidak langsung (*al-waqf ghair al-mubāsyir*) atau wakaf investasi (*al-waqf al-istismāry*). Investasi menurut Jogiyanto (2010:5), penundaan konsumsi sekarang untuk dimasukkan keaktifa produktif selama periode waktu yang tertentu. Bila wakaf produktif adalah wakaf investasi maka pemahaman yang muncul adalah nazhir wakaf haruslah orang yang

memahami tentang investasi, dan ia berkewajiban melakukan aktifitas-aktifitas investasi terhadap harta wakaf yang dikelola.

Jika kata “wakaf produktif” dirangkai menjadi “wakaf tanah produktif”, maka maksudnya adalah wakaf yang pokok barangnya berupa tanah, tidak dikonsumsi saat ini, akan tetapi diinvestasikan dalam bentuk-bentuk investasi yang sesuai tanah wakaf tersebut, untuk menghasilkan keuntungan dikemudian hari.

2. Dasar Hukum Wakaf Produktif

Tidak ada ayat al-Qur’an maupun hadis yang menyebutkan secara eksplisit tentang wakaf produktif atau wakaf Syinvestasi. Akan tetapi wakaf produktif dapat didekati dari beberapa dalil dalam al-Quran maupun Hadis yang menjelaskan pentingnya harta dan pentingnya menjaga harta. Allah SWT berfirman:

{ولا تؤولوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياماً وارزقوهم فيها واكسوهم وقولوا لهم قولا

معروفا} (النساء: 5).

"Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik".

Pada ayat ini Allah SWT menyebut harta dengan ungkapan “*qiyaman*”, karena harta menjadi pokok kehidupan bagi masyarakat Islam. Ini berarti masyarakat tidak akan mampu berdiri kecuali dengan harta, tidak bisa bergerak dan bangkit kecuali dengan harta. Allah SWT menggunakan kata *وارزقوهم فيها* bukan *منها* untuk menunjukkan bahwa memberi nafkah bagi orang-orang yang

lemah akalnya diambil pada keuntungan yang dihasilkan dari harta yang dikuasakan (فهيها) bukan mengambil dari sebagian pokok harta (منها). Hal ini menunjukkan wajibnya seorang wali untuk memproduksi atau menginvestasikan harta yang dikuasakan padanya, untuk orang-orang yang *mahjur* dari anak-anak dan orang-orang gila, sehingga yang mereka terima berasal dari keuntungan investasi bukan dari modal atau harta tersebut (Qurrahdāghy, tt:3).

Dalam Sunnah, terdapat perkataan Nabi Muhammad yang dapat dimaknai sebagai perintah untuk melakukan usaha produktif atau investasi. Di antaranya sebagaimana yang dikutip oleh Qardāwy (2000:1/109) dalam *Fiqh az-Zakat*:

وروى الطبراني في الأوسط عن أنس بن مالك قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: اتجروا في أموال اليتامى لا تأكلها الزكاة.

“al-Tabrāny meriwayatkan dalam al-Ausat, dari Anas bin Malik. Anas bin Malik berkata:”Rasulullah SAW bersabda:”perdagangkanlah sebagian harta anak yatim, agar tidak hanya habis untuk membayar zakat”.

Hadis tersebut menunjukkan bahwa Nabi Muhammad SAW memerintahkan wali yatim pada khususnya dan masyarakat Islam pada umumnya untuk mengembangkan harta anak-anak yatim yang diamanatkan kepadanya, begitu juga harta orang-orang yang gila, dalam bentuk perdagangan dan mencari keuntungan (profit), dan mengingatkan wali yatim dari meninggalkan harta tersebut tanpa ada usaha investasi atau pengembangan, sehingga hanya dikeluarkan untuk membayar zakat saja (Qardāwy, 2000:110).

Berdasarkan dalil tersebut, para fukaha menetapkan kebolehan melakukan wakaf produktif dengan mengqiyaskannya dengan dalil disyariatkannya

menginvestasikan harta anak yatim, yaitu sebagaimana diperbolehkan bagi seorang wali menginvestasikan harta anak yatim, diperbolehkan pula bagi nazhir untuk menginvestasikan harta wakaf agar harta wakaf tersebut tetap terjaga, dan hasil dari pengelolaan harta tersebut terus berlanjut.

Hadis Nabi Muhammad SAW yang menyarankan Umar bin Khattab untuk mewakafkan tanahnya di Khaibar juga dapat dipahami sebagai anjuran untuk melakukan wakaf produktif. Hadis Nabi tersebut berbunyi:

عن ابن عمر رضي الله عنهما ، أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، أصاب أرضاً بخيبر ، فأتى النبي ﷺ يستأمره فيها ، فقال : يا رسول الله ، إني أصبت أرضاً بخيبر ، لم أصب مالا قط أنفسي عندي منه ، فما تأمرني به ؟ قال : " إن شئت حبست أصلها وتصدق بها " . قال : فتصدق بها عمر : أنه لا يُباع ولا يوهب ولا يُورث ، وتصدق بها في الفقراء ، وفي القُرْبى ، وفي الرقاب ، وفي سبيل الله ، وابن السبيل ، والضيف ، ولا جُنَاحَ على من وَلَّيَها أن يأكلَ منها بالمعروف ، ويُطعمَ غيرَ مَتموِّلٍ .

“Dari Ibn Umar RA, bahwasannya Umar Bin al-Khattab RA mendapatkan tanah di Khaibar, kemudia ia mendatangi Nabi Muhammad SAW untuk meminta pendapatnya, ia berkata:”wahai Rasulallah, aku mendapatkan tanah di Khaibar, yang aku sebelumnya belum pernah mendapatkan harta seberharga tanah ini, maka apa yang engkau perintahkan kepadaku?”. Nabi Muhammad SAW berkata:”jika engkau mau, engkau tahan pokoknya, dan engkau sedekahkan hasilnya”. Ibn Umar berkata:”maka Umar mewakafkan tanahnya: yang tidak dijual, dihibahkan, dan diwariskan, dan mensedekahkan hasilnya kepada kaum fakir, kerabat, budak, pejuang yang berjihad di jaan Allah, ibnu sabil, tamu. Tidak mengapa bagi yang mengelola harta tersebut untuk memakannya dengan cara yang baik, dan diberi makan asal tidak menimbun harta”(Muslim, 1991: 1255. Hadis no. 1632).

Anjuran wakaf produktif diambil dari perkataan Nabi Muhammad SAW:”*engkau tahan pokoknya, dan engkau sedekahkan hasilnya*”. Untuk sampai pada tahapan pendistribusian hasil wakaf atau untuk mensedekahkan hasil wakaf, wakif perlu memproduktifkan atau menginvestasikan harta wakaf tersebut

terlebih dahulu. Selain itu, penerima hasil wakaf yang banyak, yaitu kaum fakir, kerabat, budak, pejuang yang berjihad di jalan Allah, Ibnu Sabil, tamu, menunjukkan bahwa yang dibagikan kepada penerima wakaf adalah apa yang dihasilkan dari tanah wakaf tersebut, bukan tanah wakaf itu sendiri. Yang berarti tanah wakaf tersebut diproduktifkan menjadi sawah, atau kebun, hasil dari usaha memproduktifkan tersebut kemudian didistribusikan kepada penerima wakaf.

3. Tujuan Wakaf Produktif

Secara umum tujuan disyariatkan hukum-hukum adalah untuk mendatangkan kebaikan dan menolak kerusakan, yang dapat diperoleh dengan memperbaiki kondisi manusia, dan menolak kerusakan yang menimpanya atau yang akan menimpanya. Hal tersebut dikarenakan manusia adalah pelindung bagi dunia ini. Apabila manusia dalam keadaan baik, maka dunia akan menjadi baik pula (Ibn Asyūr, 2001:273).

Menurut Ibn Asyūr (2001:487), ditinjau dari perspektif *maslahah*, wakaf masuk dalam *maqāṣid syarī'ah* yang bersifat *ḥājīyāt*² yaitu kemaslahatan yang apabila tidak diambil tidak menimbulkan kerusakan, akan tetapi menimbulkan kesempitan dalam hidup. Sebagian besar muamalat yang mubah, masuk dalam kemaslahatan yang bersifat *ḥājīyāt*. Wakaf masuk dalam kategori *tabarru'āt* yang berasaskan saling mengasihi sesama umat Islam, menguatkan tali persaudaraan,

² . Kemaslahatan ditinjau dari urgensinya dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu *ḍaruriyāt*, *ḥājīyāt* dan *tahsinīyāt*. *Ḍaruriyāt* adalah sesuatu yang harus ada untuk menjaga lima hal pokok, yaitu agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, dengan cara menegakkan rukun-rukunnya, dan menghilangkan kerusakan yang terjadi atau yang akan terjadi. *Ḥājīyat* adalah sesuatu yang dapat menghilangkan kesusahan dan kesulitan bagi umat Islam dalam menegakkan lima hal pokok. *Tahsinīyāt* adalah sesuatu yang apabila tidak diambil, tidak menimbulkan kesusahan, akan tetapi diambil karena berdasarkan prinsip keadilan, sejalan dengan kemuliaan-kemuliaan akhlak dan kebaikan-kebaikan adat (al-Buty, 1992:110-111).

dan bertujuan untuk membantu orang yang lemah dan membutuhkan, serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan umat Islam. Wakaf dapat menjadi sarana pemenuhan kebutuhan manusia yang bersifat *ḍarury*, *ḥājy*, maupun *taḥsīny*.

Wakaf dalam skema *maqāṣid* bertujuan mendukung kebutuhan agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Alasannya adalah, apabila wakaf tidak disyariatkan, maka kebutuhan akan masjid tidak bisa terlaksana, kebutuhan akan sekolahan, beasiswa, pendirian panti asuhan, rumah sakit, pemberian modal usaha bagi orang miskin, pembukaan lapangan kerja, semuanya sulit dapat terlaksana tanpa didukung oleh wakaf.

Secara rinci, ada beberapa tujuan wakaf produktif, yaitu sebagai berikut:

1. Perwujudan ketaatan kepada Allah SWT. Memiliki harta yang bernilai ekonomi tinggi, yang menjanjikan keamanan ekonomi bagi pemiliknya, akan tetapi diwakafkan, dipindahkan kepemilikannya dari milik pribadi menjadi milik Allah SWT atau milik umum, adalah merupakan gambaran ketaatan dan ketundukkan kepada Allah SWT dalam rangka mendekatkan diri kepada-Nya dan mengharapkan keridhaan-Nya. Ini merupakan tujuan yang paling besar dari tujuan wakaf. Wakaf dapat mengikis sifat cinta harta yang berlebihan, materialistik, sifat pelit dan kikir, dan menjadikan wakif senantiasa menjadikan harta yang dimiliki berorientasi kebaikan dan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain.
2. Wasilah melaksanakan misi kekhalifaan di muka bumi dan sebagai modal umat Islam meraih kejayaannya di muka bumi serta menjadi media dakwah Islam bagi seluruh umat di dunia. Wakaf berperan dalam peradaban Islam yang besar. Wakaf merupakan penyumbang paling penting bagi kemajuan

peradaban Islam, karena wakaf memelihara institusi peradaban Islam, semisal masjid-masjid, sekolah-sekolah, perpustakaan, dan rumah sakit. Wakaf menjaga kemuliaan ilmu dan ulama, yang menjadi sebab kejayaan Islam. Semakin banyak wakaf di suatu negeri, maka semakin banyak pula kebaikan dan keberkahan pada negeri tersebut.

3. Sebagai sumber pendanaan yang permanen, berkelanjutan, dan mandiri bagi kebutuhan sosial dan ekonomi umat. Tujuan dari wakaf produktif adalah untuk menjadi sumber keuangan yang terus menerus dan berkelanjutan bagi pendanaan kebutuhan-kebutuhan umat, pada bidang keagamaan, sandang, pangan, papan, pendidikan, ekonomi, kesehatan dan keamanan. Wakaf dapat memberikan keamanan ekonomi bagi umat Islam (al-Asraj, 2010:11).
4. Mewujudkan solidaritas sosial, saling melengkapi dan umat yang satu di kalangan umat Islam. Imam al-Dihlawy (1995: 2/211) mengatakan:

"Diantara bentuk sumbangan adalah wakaf. Orang Jahiliyah belum mengenal wakaf ketika Nabi Muhammad menemukan formulanya sehingga dapat memberikan kemaslahatan-kemaslahatan yang tidak ditemukan pada bentuk-bentuk sedekah lainnya. Karena seseorang bisa saja menyalurkan hartanya yang banyak di jalan Allah kemudian habis begitu saja, sedangkan orang-orang miskin membutuhkan lagi, atau datang orang-orang miskin yang lain, akan tetapi mereka sudah tidak kebagian, maka tidak ada yang lebih baik dan lebih bermanfaat bagi khalayak banyak selain sesuatu yang ditahan untuk orang fakir dan ibnu sabil, manfaatnya diberikan kepada mereka dan pokoknya tetap menjadi milik wakif".

Berdasarkan pernyataan Imam al-Dihlawy dapat disimpulkan bahwa tujuan dari wakaf adalah untuk menjadi sumber pendanaan yang permanen dan berkelanjutan bagi kebutuhan fakir miskin dan ibnu sabil. Al-Kabisi (1977:138) meyakini bahwa sesungguhnya tujuan wakaf bukan hanya untuk menolong fakir miskin saja, akan tetapi menjangkau tujuan-tujuan sosial yang luas dan kebajikan-kebajikan yang komprehensif

5. Menyebarkan Ilmu (Qaṣaṣ, 1425H:5-10). Wakaf berperan dalam kemajuan ilmu pengetahuan, dengan dibangunnya *katātīb*, madrasah, perguruan tinggi dan perpustakaan, yang bersumber dari dana wakaf. Wakaf juga memberikan bantuan bagi kebutuhan pengajar dan peserta didik. Menurut an-Nahar (tt:2), berkembangnya aktifitas keilmuan pada masa dinasti Mamluk adalah sebagai hasil dari kejayaan wakaf dan penyebarannya pada masa tersebut.

Pasal 5 Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 menyebutkan fungsi wakaf, yaitu:
Wakaf berfungsi mewujudkan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum.

Manfaat ekonomis harta benda wakaf yang dipergunakan hasilnya untuk kepentingan ibadah dan kesejahteraan umum hanya akan terwujud dengan pengelolaan wakaf secara produktif atau melakukan investasi harta benda wakaf.

4. Sejarah Wakaf Tanah Produktif

Wakaf Tanah merupakan bentuk wakaf pertama dalam Islam. Ada dua pendapat mengenai siapa yang pertama kali berwakaf tanah dalam sejarah Islam, pendapat pertama menyatakan yang melakukan wakaf tanah pertama kali adalah Rasulullah SAW. Beliau mewakafkan 7 (tujuh) kebun pemberian seorang Yahudi bernama Mukhairiq³. Pendapat kedua menyatakan bahwa wakaf tanah

³ ماروته أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها أن رسول الله جعل سبع حيطان له بالمدينة صدقة على بني المطلب وبني هاشم (البيهقي، 160/6)

pertama kali adalah wakaf Umar bin Khattab atas tanahnya di Khaibar⁴ (Abdul Salam, tt:581-582).

Nabi Muhammad SAW juga mewakafkan tanah di Khaibar, setelah sebelumnya membagi 36 bidang tanah menjadi dua bagian, 18 bidang tanah untuk pasukan Islam, dan 18 bagian lagi wakaf Umar bin Khattab. Setengah dari keuntungan tanah wakaf tersebut diperuntukkan bagi penduduk Khaibar, walaupun beragama Yahudi, dan setengahnya untuk kepentingan Umat Islam, sebagaimana yang disebutkan oleh Abu Ubaid al-Qasim bin Salam dalam kitab *al-Amwāl* (Kahf, 2001: 4).

Tanah wakaf Umar bin Khattab di Khaibar juga dikelola secara produktif, yaitu dengan dijadikan kebun. Buah dari kebun tersebut dibagikan kepada fakir miskin, kerabat, untuk membebaskan budak, untuk tamu, musafir, dan untuk penjaga kebun sebagaimana dalam hadis tentang wakaf Umar bin Khattab di Khaibar.

Setelah wakaf Nabi Muhammad SAW dan Umar bin Khattab, diikuti dengan wakaf tanah yang dilakukan oleh para sahabat yang lain, seperti wakaf kebun yang dilakukan oleh Imam Ali bin Abi Thālib, Abu al-Dahdah, Abu Thalhah yang mewakafkan kebunnya, serta sahabat-sahabat yang lain. Abu Bakar mewakafkan sebidang tanah miliknya yang ada di Makkah, dan diperuntukkan bagi anak keturunannya. Usman bin Affān mewakafkan tanahnya

والحديث عن ابن عمر رضي الله عنهما فيما رواه الإمام البخاري وغيره: أن عُمَرَا أصاب أرضًا من أرض خيبر، فقال يا رسول الله، صلى الله عليه وسلم، أصبت مالاً بخيبر لم أصب قطُّ مالاً خيراً منه، فما تأمرني؟ فقال: (إن شئت حبست أصلها وتصدقته بها، غير أنه لا يباع أصلها، ولا يبتاع، ولا يوهب، ولا يورث) قال ابن عمر: فتصدق بها عمر على الأتباع، ولا توهب، ولا تورث، في الفقراء، وذوي القربى، والرقاب، والضعيف، وابن السبيل، ولا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، ويطعم غير متمول. أخرجه البخاري في باب الشروط في الوقف برقم (2737)، ومسلم في كتاب الوصية، في باب الوقف برقم (1632).

yang berada di Khaibar, Mu'adz bin Jabal mewakafkan rumahnya yang populer dengan sebutan *Dār al-Anṣār* (Mahdi, tt:208).

Pada tahun 88H, Walid bin Abd al-Mulk mewakafkan sebagian tanah sawahnya untuk kepentingan masjid Bani Umayyah di Syām. Ini merupakan jenis wakaf pertama, yang hasilnya diperuntukkan bagi masjid. Ibn Jubair menyaksikan di Damaskus, beberapa masjid seperti masjid Ra's Nabiallah Yahya, Masjid Maulid Ibrahim, dan yang lainnya, memiliki wakaf berupa kebun-kebun, tanah-tanah kosong, dan rumah-rumah.

Pada masa Mamālik, jenis wakaf menjadi lebih banyak, tidak hanya sebatas wakaf tanah, sawah, atau kebun, akan tetapi juga ada wakaf kamar mandi, penggilingan, pabrik roti, gudang penyimpanan biji-bijian, pabrik kecil seperti pabrik sabun, dan pabrik-pabrik lainnya yang berhubungan dengan kebutuhan hidup seperti pabrik pemerasan minyak (al-Umar, 2007:90).

Pemasukkan dari wakaf pada masa dinasti Ayyubiyah setara dengan setengah dari harta yang ada di Baitu Mal. 40% dari keseluruhan tanah wakaf di Mesir pada masa pemerintahan Sultan al-Fatih al-Utsmany adalah tanah wakaf. Sedangkan pada masa Muhammad Ali mencapai 1/3 dari tanah yang ada di Mesir (al-Umar, 2007:92).

Sejarah perkembangan wakaf tanah di Indonesia sejalan dengan perkembangan penyebaran Islam. Praktik wakaf diasumsikan telah ada sejak Islam menjadi kekuatan sosial politik dengan berdirinya beberapa kerajaan Islam di Nusantara sejak akhir abad ke-12 M. Meskipun demikian, praktek menyerupai wakaf telah ada jauh sebelum datangnya Islam ke Nusantara, seperti di kerajaan

Mataram telah dikenal praktek semacam wakaf yang disebut tanah *perdikan*⁵, di Lombok dikenal tanah *Pareman*⁶, di kalangan masyarakat Baduy di Cibeo Banten Selatan dikenal *Huma Serang*⁷, di Minangkabau dikenal tanah *pusako tinggi*⁸, dan di Aceh dikenal tanah *weukeuh*⁹, yaitu tanah pemberian Sultan yang digunakan untuk kepentingan umum (Najib 2006, 72).

Menurut Rachmat Djatnika (1982:23-48), berbagai kelembagaan yang berdiri pada abad ke-15 seperti masjid Rahmat dan masjid Ampel belum bisa dikatakan wakaf jika dilihat dari karakteristik wakaf berdasarkan mazhab Syafi'i. Menurutnya, wakaf baru terjadi pada awal abad ke-16 di Jawa Timur. Pada masa itu terdapat enam buah wakaf tanah dengan total 20.615 M². Pada abad berikutnya jumlah wakaf bertambah menjadi 7 (tujuh) wakaf. Dalam perkembangan berikutnya tercatat 303 lokasi wakaf tanah milik.

Praktek dan tradisi wakaf seperti di atas menyebar hampir merata di Nusantara. Jika di Jawa, wakaf dipraktekkan melalui pendirian masjid dan pesantren, di Minangkabau melalui pendirian surau atau *meunasah* di Aceh. Pada masa awal Islamisasi, masjid dan *meunasah* selain digunakan sebagai tempat

⁵ Tanah Perdikan adalah tanah yang diberikan Negara kepada orang tertentu yang dianggap telah berjasa dan mereka dibebaskan dari pembayaran pajak.

⁶ Tanah Pareman adalah tanah Negara yang dibebaskan dari pajak *landrente* yang diserahkan kepada desa-desa subak, juga kepada candi, dan kepentingan umum.

⁷ Huma Serang adalah ladang yang dikerjakan setaip tahun secara bersama-sama dan hasilnya digunakan untuk kepentingan bersama. Lihat penjelasannya dalam Muhammad Daud Ali, *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf* (Jakarta: UI Press, 1988). H.79.

⁸ Tanah Pusako Tinggi merupakan tanah keluarga yang dikelola secara turun temurun, dan hasilnya dapat dimanfaatkan oleh keluarga untuk membantu biaya kebutuhan ekonomi keluarga atau member bantuan uang sekolah pada anak-anak di perantauan.

⁹ Tanah *Weukeuh* merupakan tanah yang diberikan oleh seseorang untuk keperluan masjid, kebun, perabot rumah tangga, dan lain-lain. Pendapat lain menyatakan bahwa tanah *weukeuh* merupakan tanah yang telah dibeli Sultan dan dikelola oleh salah seorang yang ia senangi, baik dari rakyat biasa maupun kepala daerah yang disebut *ulcbalang*. Lihat Snouck Hurgronje, *Acch:Rakyat dan Adat Istiadatnya*, (Jakarta: INIS, 1996), h.92-93.

ibadah, juga sebagai sarana pendidikan, juga aktivitas sosial, politik dan kebudayaan (Najib, 2006:74).

Wakaf untuk masjid maupun kegiatan dakwah dan pendidikan seperti digambarkan pada periode awal munculnya wakaf di atas, juga terjadi pada masa berikutnya. Bahkan hingga sekarang, praktik wakaf untuk masjid, madrasah, pekuburan dan pesantren masih terjadi secara dominan. Masih jarang ditemukan wakaf-wakaf produktif. Hanya sebagian kecil saja muslim yang menyerahkan beberapa petak sawahnya sebagai wakaf untuk mendanai berbagai kegiatan masjid atau madrasah.

Sampai pada abad ke-19 saja, menurut Rahmat Djatnika (1982:48), dari 303 wakaf seluas 458.953 m², hampir semuanya berupa tanah kering, dan hanya terdapat 6 (enam) wakaf sawah yang luasnya mencapai 4.620m². Tidak populernya praktik wakaf produktif dikalangan umat Islam seperti diungkap data di atas menunjukkan bahwa mayoritas wakaf sejak awal pertumbuhannya digunakan untuk fasilitas keagamaan dan pendidikan. Ini memberikan bukti bahwa kegiatan pendidikan dan dakwah Islam sejak masa awal sangat jarang didanai dari sumber pendanaan yang berasal dari pengelolaan harta benda wakaf secara produktif. Terdapat dugaan kuat bahwa berkembangnya kegiatan sosial-keagamaan lebih banyak didanai dari filantropi Islam selain wakaf, yaitu zakat, infak, dan sedekah (ZIS) (Najib, 2006:76).

Kuatnya wakaf untuk langgar, masjid, pekuburan dan pesantren dapat dipahami mengingat para ulama membutuhkan sarana untuk menyebarkan dan mempraktekkan ajaran Islam. Sedangkan menurut Thalhah Hasan (2010: 2), sebab banyaknya wakaf tempat ibadah, selain alasan di atas adalah karena

masyarakat banyak memiliki harta berupa tanah, sehingga ketika ingin berwakaf maka yang diwakafkannya adalah tanah dari pada wakaf uang.

5. Nazhir Wakaf Produktif

Nazhir walaupun tidak dimasukkan oleh para fukaha sebagai salah satu dari rukun wakaf akan tetapi memiliki peranan yang penting dalam pengelolaan wakaf. Sesungguhnya harta wakaf adalah benda mati, sehingga bernilai tidaknya, dan produktif tidaknya harta tersebut bukan bergantung pada benda tersebut, akan tetapi bergantung kepada pengelolanya atau nazhir. Banyak wakaf yang terbengkalai dan terlantar karena nazhir tidak mengelolanya dengan baik, akan tetapi banyak pula wakaf yang bernilai manfaat karena tangan terampil para pengelolanya.

Nazhir secara bahasa berasal dari kata *nazara* yang berarti memikirkan dan merenungkan. Kata *nazara* juga berarti menjaga. Sedangkan nazhir berarti orang yang merenungkan dan memikirkan, atau orang yang menjaga sesuatu. Secara Istilah, menurut Bahūty, nazhir adalah orang yang mengelola, menjaga harta serta keuntungan wakaf, dan melaksanakan syarat wakif. Nazhir juga diistilahkan dengan *mutawalli*, *qayyim*, atau *musyrif* (*Wizārat al-Awqāf wa Syu'un al-Islāmiyah*, 2006:99-100).

6. Syarat-Syarat Nazhir Wakaf Produktif

Untuk menjadi nazhir wakaf produktif, seseorang harus memenuhi 5 (lima) syarat, yaitu Islam, baligh, berakal, adil (*'adālah*), dan memiliki kemampuan (*kifāyah*) (*al-Amānah al-'Amah li al-Auqāf*, 1995:12). Dua syarat terakhir merupakan hal yang penting yang harus menjadi perhatian dalam memilih dan mengangkat nazhir. Adil secara bahasa berarti lawan dari *jūr* (curang),

memutuskan dengan benar, adil diantara manusia artinya perkataan dan keputusannya diterima. Secara istilah adil adalah menjauhi dosa-dosa besar dan tidak terus-terusan melakukan dosa-dosa kecil (asy-Syu'aib, 2006:96). Sedangkan *kifāyah* secara bahasa berarti tidak membutuhkan yang lain, sedangkan secara istilah berarti kekuatan dan kemampuan seseorang dalam mengemban tugas sebagai nazhir (asy-Syu'aib, 2006:101).

Sebagian fukaha seperti mazhab Hanafiyah menggunakan kata amanah sebagai ganti dari kata adil, sedangkan menurut Syafi'iyah, amanah lebih khusus dari pada adil. Mazhab Hanafiah mensyaratkan nazhir harus memiliki sifat amanah dan adil. Sedangkan Malikiyah mensyaratkan nazhir adalah orang yang dapat dipercaya agamanya, dan amanah. Sedangkan Syafi'iyah mensyaratkan nazhir memiliki sifat adil, tidak hanya pada zahirnya saja pada akan tetapi juga pada batinnya. Selain itu nazhir memiliki *kifāyah*, yang mereka tafsirkan sebagai kekuatan individu dalam mengemban tugasnya sebagai nazhir, jika salah satu dari dua syarat tersebut tidak terpenuhi atau hilang, maka hakim dapat mencabut nazhir tersebut.

Imam Nawawi mensyaratkan syarat tambahan, yaitu *al-ih̄t̄id̄a' ila al-taṣarruf* (dapat memahami tindakan yang dilakukan). Akan tetapi, menurut asy-Syarbini al-Khatīb, syarat tersebut telah masuk dalam syarat *kifāyah*. Sedangkan mazhab Hanbali mensyaratkan nazhir beragama Islam, mukalaf, memiliki kompetensi, pengalaman, dan kekuatan fisik. Mazhab Hanbali tidak mensyaratkan nazhir harus laki-laki atau harus memiliki sifat adil. Karena nazhir yang fasik dapat didampingi oleh nazhir yang adil (*Wizārat al-Awqāf wa Syu'un al-Islāmiyah*, 1996:99-101-102).

Menurut Qurrahdāghi (2004:15), syarat amanah dan *kifāyah* disebutkan oleh Allah SWT dalam kisah Nabi Musa mengajukan diri untuk bekerja kepada Nabi Syu'aib, AS, yaitu dalam firman Allah SWT:

إن خير من استأجرت القوي الأمين

"sesungguhnya yang paling baik engkau pekerjakan adalah yang kuat lagi amanah"(Q.S. *al-Qaṣaṣ*:26).

Ayat ini menyebutkan perpaduan antara amanah dalam kata *al-amīn* dan *ikhtisāṣ* (spesialisasi) dalam kata "*al-qawiy*" sebagai syarat wajib bagi pekerja.

Kata amanah dimaknai juga dengan *al-Hifz* (menjaga) sedangkan kuat dengan ilmu (*al-'Ilm*), sebagaimana firman Allah SWT: "Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan" (Q.S.Yusuf:55).

Imam an-Nawawi (1991:11/97) mengatakan:

رعاية العلم والتقى أولى من رعاية النسب

artinya:”Memperhatikan kapasitas ilmu dan ketakwaannya lebih utama dari pada melihat nasabnya”.

Pernyataan Imam Nawawi ini juga menunjukkan tentang dua aspek yang harus dikedepankan dalam memilih nazhir yaitu aspek keilmuannya atau kompetensinya, dan aspek ketakwaannya. Kedua aspek ini lebih diutamakan dari pada aspek nasab atau keturunan

a). Syarat Amanah

Seorang *nazhir* harus amanah, amanah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, juga amanah dalam menjaga harta wakaf yang dikelolanya. Dalam sebuah hadis riwayat Uday bin Umairah, ia berkata:

سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: من استعملناه منكم على عمل فكتمنا مخطئا

(أبرة خيط) فما فوقه كان غلولا (خيانة) يأتي به يوم القيامة

Artinya: "Aku mendengar Rasulullah SAW berkata: "barang siapa yang kami pekerjakan, kemudian ia menyembunyikan jarum jahit atau yang lebih dari itu, maka ia telah korupsi (khianat), ia akan datang pada hari kiamat dengan benang yang disembunyikannya tersebut".

AbuYusuf dalam kitab karangannya *al-Kharāj* sebagaimana yang dikutip oleh al-Qardāwy (1994: 38), menasehati Khalifah Harun al-Rasyid untuk memilih amil yang amanah dan iffah, ia berkata:

"Dan perintahkanlah wahai Amirul Mukminin, untuk memilih seseorang yang amanah, iffah, mencintai dan memberi rasa aman pada dirimu dan rakyatmu. Angkatlah ia untuk mengurus semua sedekah di negeri ini, dan suruhlah ia untuk mendatangi kaum-kaum yang memberikan sedekah dan agar ia menanyakan kepada kaum-kaum tersebut tentang mazhab-mazhab mereka, adat kebiasaan mereka dan kepercayaan mereka mengumpulkan sedekah mereka kepadanya".

Dalam Bahasa Arab, kalimat amanah dapat diartikan sebagai titipan, kewajiban, ketenangan, kepercayaan, kejujuran, dan kesetiaan (Ibn Manzūr, 13/21). Dalam al Qur'an, amanah disebut dalam beberapa konteks, pertama: sebagai tanggung jawab pengelolaan (Q.S. al-Ahzab/33:72)¹⁰, sebagai utang atau janji yang harus ditunaikan (Q.S.al-Baqarah/2:283)¹¹, sebagai tanggung jawab keadilan pemegang kekuasaan (Q.S. an-Nisa/4:58)¹², sebagai kesetiaan kepada tugas yang diemban (Q.S. al-Anfal/8:27)¹³, sebagai karakter pribadi yang penuh

¹⁰ . إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

¹¹ . وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آيِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ

¹² . إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ

كان سميعا بصيرا

¹³ . يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

kejujuran dan tanggungjawab (Q.S. al-Mu'minūn/23:8)¹⁴. Kata dasar amanah mempunyai pertalian dengan kata iman dan aman. Hal ini menunjukkan bahwa amanah bersumber dari keimanan yang apabila diterapkan akan mendatangkan keamanan batin maupun keamanan bagi harta yang diamanatkan kepadanya.

Dari pengertian bahasa dan pemahaman tematik al Qur'an dan hadis terhadap kata amanah, amanah dapat difahami sebagai sikap mental yang di dalamnya terkandung unsur kepatuhan kepada hukum, tanggung jawab kepada tugas, kesetiaan kepada komitmen, keteguhan dalam memegang janji, kesucian dalam tekad dan kejujuran kepada diri sendiri.

Sikap mental amanah harus berdiri di atas pondasi keimanan, dan dengan itu akan tumbuh rasa aman, baik bagi yang bersangkutan maupun bagi orang lain. Budaya amanah adalah perilaku yang bersendikan kepatuhan kepada moralitas agama, kepada moralitas hukum, tanggung jawab vertikal dan horizontal dan kejujuran kepada diri sendiri, serta kesadaran atas implikasi dari suatu keputusan.

b). Syarat *Kifāyah*

Kifayah adalah kekuatan dan kemampuan seseorang dalam melakukan tugas selaku nazhir dan memberikan kemaslahatan harta wakaf (al-Bahuty,2003: 6/2058). Terkait dengan syarat *kifāyah* atau kompetensi, maka seorang *nazhir* harus memiliki pengetahuan terkait dengan bidang yang digelutinya. Dalam hal

¹⁴. والذین هم لأماناتهم وعهدهم راعون

ini ia harus mengetahui fikih wakaf dari berbagai mazhab. Imam as-Suyuti (1983: 416) menyatakan bahwa orang yang menggeluti bidang tertentu harus mengetahui keseluruhan hukum yang terkait dengan bidang tersebut. Ia mengatakan:

من له مال زكوي يلزمه ظواهر أحكام الزكاة، ومن يبيع ويشترى يلزمه تعلم أحكام المعاملات،

ومن له الزوجة يلزمه تعلم أحكام عشرة النساء

Artinya: "Barangsiapa yang memiliki harta zakat, maka ia harus mengetahui hukum-hukum zakat, dan siapa yang melakukan jual beli, maka ia harus belajar hukum-hukum *mu'amalat*, dan siapa yang memiliki istri, ia harus belajar cara memperlakukan istri".

Nazhir membutuhkan dua macam keilmuan, yaitu ilmu hukum wakaf, *wakālah*, dan wasiat, dan ilmu khusus yang berhubungan dengan bidang yang sedang dikelola oleh nazhir. Informasi terkini tentang pengelolaan wakaf, cara menjaga keberlanjutan pengelolaan wakaf, dan cara menghasilkan keuntungan wakaf, yang mendatangkan kebaikan bagi masyarakat muslim, menjadi hal yang harus dimiliki oleh nazhir (Qārūt, tt: 14).

Menurut Dafterdar (tt:659-660) karena sifat wakaf adalah pesan keagamaan dan sosial, maka sangat logis bila yang dipercaya dalam mengelola wakaf adalah orang yang memiliki kesadaran beragama yang baik, yang menggunakan keimanannya dalam melaksanakan tugasnya. Akan tetapi perkembangan pengelolaan wakaf telah berubah secara cepat, dan sebagai hasilnya, nazhir dituntut untuk melakukan perubahan diri. Seorang nazhir tidak hanya dituntut untuk bertindak berdasarkan keimanan yang baik akan tetapi juga dituntut untuk mengembangkan kompetensi dan karakter diri dengan memiliki level kemampuan bisnis tertentu, dan pengetahuan tentang investasi untuk mendukung perannya dalam mengamankan dan mengembangkan aset wakaf dalam rangka

membangun kepercayaan dengan pihak lain, dan merubah image nazhir tradisional. Nazhir harus memiliki tanggung jawab menjaga dan mengembangkan aset yang dikelolanya, dan menghasilkan keuntungan.

Dalam pengelolaan wakaf produktif, *nazhir* dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan wirausaha atau *entrepreneurship*, karena pengelolaan wakaf produktif identik dengan usaha *nazhir* dalam mengembangkan atau menginvestasikan modal pokok atau harta wakaf yang dikelola.

Menurut Arie Sudewo sebagaimana yang dikutip oleh Jaih Mubarak (2008:161), selain syarat moral, nazhir harus memiliki syarat-syarat manajemen dan syarat-syarat bisnis. Syarat-syarat manajemen nazhir adalah (1) mempunyai kapasitas dan kapabilitas yang baik dalam kepemimpinan; (2) visioner; (3) mempunyai kecerdasan yang baik secara intelektual, sosial, dan pemberdayaan; (4) professional dalam bidang pengelolaan harta. Sedangkan syarat-syarat bisnis adalah (1) berkeinginan; (2) berpengalaman dan atau siap dimagangkan; dan (3) mempunyai ketajaman melihat peluang usaha seperti layaknya entrepreneur (Mubarak, 2008:161).

Kompetensi merupakan bagian dari indikator organisasi yang kapabel, yaitu kemampuan organisasi untuk menunjuk orang-orang yang memiliki kompetensi (orang yang tepat, pekerjaan yang tepat, dan pada waktu yang tepat), dan orang-orang yang memiliki komitmen terhadap organisasi. Adanya orang-orang yang kompeten memberikan keyakinan bahwa organisasi mengetahui bagaimana menyelesaikan masalah (*know how*).

7. Tugas Nazhir Wakaf Produktif

Para ulama Fikih menyebutkan tugas-tugas nazhir, sebagaimana yang disampaikan oleh al-Bahūty (2003: 6/2056), yaitu:

من وظيفة الناظر: حفظ الوقف وعمارته، وإيجاره، وزرعه، ومخاصمة فيه، وتحصيل ريعه من أجرة، أو زرع، أو ثمر، والاجتهاد في تنميته وصرفه في جهاته من عمارة وإصلاح، وإعطاء مستحق

Tugas nazhir diantaranya adalah: menjaga wakaf, memakmurkannya, menyewakannya, menggarapnya, menyelesaikan persengketaannya, menghasilkan keuntungannya dari biaya sewa, atau hasil sawah, atau hasil kebun, dan bersungguh-sungguh dalam mengembangkannya, dan mendistribusikan hasilnya untuk pengembangan, perbaikan, dan memberikan kepada yang berhak.

Dilihat dari pernyataan al-Bahūty di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas nazhir yang terpenting adalah menjaga dan memakmurkan aset wakaf. Bahkan perkara memakmurkan aset wakaf mendapat penekanan yang lebih. Nazhir harus memikirkan dengan sungguh-sungguh cara memakmurkan aset wakaf, dan saat pendistribusian keuntungan wakaf ia harus memprioritaskan keuntungan yang diperoleh untuk dialokasikan bagi memakmurkan aset wakaf.

Pasal 11 UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf menyebutkan tugas-tugas nazhir adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pengadministrasian harta benda wakaf;
- b. Mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi dan peruntukannya;
- c. Mengawasi dan melindungi harta benda wakaf;
- d. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia.

8. Pengangkatan dan Pemberhentian Nazhir

a. Pengangkatan nazhir

Pengangkatan nazhir merupakan suatu yang wajib, karena apabila tidak ada nazhir maka dikhawatirkan harta wakaf akan hilang. Agama Islam melarang mensia-siakan harta. Nabi Muhammad SAW bersabda: *“Allah membencimu karena tiga hal: menyampaikan berita yang tidak jelas, mensia-siakan harta, dan*

banyak bertanya”. Pengangkatan Nazhir merupakan kewajiban yang menjadi penyempurna kewajiban yang lain. Ketiadaan nazhir menyebabkan harta wakaf menjadi terancam hilang.

Para fukaha bersepakat bahwa yang berhak menunjuk nazhir adalah wakif. Jika wakif menunjuk nazhir, maka orang yang ditunjuk wakif adalah yang berhak menjadi nazhir. Baik yang ditunjuk adalah kerabat wakif atau orang lain, atau orang yang mendapat hasil wakaf (*mawquf ‘alaih*), jika telah memenuhi syarat-syarat menjadi nazhir.

Sedangkan apabila wakif tidak menunjuk pihak tertentu untuk menjadi nazhir, atau telah menunjuk pihak tertentu akan tetapi nazhir yang ditunjuk meninggal dunia, para fukaha berbeda pendapat, sebagai berikut:

Mazhab Hanafiah berpendapat hak untuk menentukan nazhir ada pada wakif, atau penerima wasiatnya. Jika pihak yang ditunjuk meninggal dunia, sebelum wakif meninggal, maka hak kenazhiran kembali kepada wakif. Apabila nazhir meninggal dunia setelah wakif meninggal, dan ia belum mewasiatkan kepada pihak lain sebagai penggantinya, maka nazhir ditunjuk oleh hakim. Menurut Hanafiah, nazhir dari kerabat wakif lebih diprioritaskan daripada orang luar.

Menurut mazhab Malikiyah dan Syafi’iyah, jika wakif tidak menentukan nazhir, maka yang berhak menentukan adalah penerima wakaf jika wakaf penerimanya tertentu, akan tetapi jika penerimanya orang banyak atau umum, maka yang menentukan nazhir adalah hakim. Sedangkan menurut mazhab Hanabilah, jika nazhir yang ditunjuk wakif meninggal dunia, maka hak untuk menentukan nazhir tidak lagi kembali kepada wakif, karena wakif telah

melepaskan kepemilikannya atas harta wakaf tersebut menjadi milik Allah SWT. Maka yang berhak menjadi nazhir adalah penerima wakaf (*mawqūf ‘alaih*), jika penerima wakaf adalah tertentu. Jika penerima wakaf tidak tertentu atau umum, maka nazhir wakafnya adalah hakim atau yang mewakilinya (*Wizārat al-Awqāf wa Syu’un al-Islāmiyah*, 1996: 101).

b. Pemberhentian Nazhir

Pada dasarnya menurut para fukaha, nazhir atau *mutawalli* adalah wakil dari pihak lain. Akan tetapi para fukaha berbeda pendapat tentang siapa yang dimaksud dengan pihak lain tersebut? Kelompok pertama, yang berasal dari mazhab Hanafiyah, Malikiyah, dan Syafi’iyah berpendapat bahwa yang berhak memberhentikan nazhir adalah wakif karena nazhir adalah wakil wakif dalam mengelola harta wakaf. Sedangkan kelompok kedua, yang berasal dari mazhab Hanabilah dan Muhammad bin Hasan, berpendapat bahwa yang berhak memberhentikan nazhir adalah *mawqūf ‘alaih* atau penerima wakaf. Dua pendapat tersebut menjadi pilihan dalam kondisi pemberhentian yang biasa atau normal.

Dalam kondisi nazhir melakukan perbuatan yang mengharuskan untuk dipecat atau diberhentikan, seperti berkhianat, maka penguasa dapat memecat nazhir, walaupun nazhirnya adalah wakif itu sendiri, karena jabatan nazhir berhubungan dengan tugas menjaga dan kompetensi. apabila hilang kedua hal tersebut, maka penguasa dapat mencabut hak kenazhirannya (*Wizārat al-Awqāf wa Syu’un al-Islāmiyah*, 1996: 104).

Dalam *Kasyāf al-Qinā* (2003: 6/2061) dinyatakan bahwa Imam memberikan hak kenazhiran kepada pengurus masjid atau orang-orang yang tinggal di

samping masjid (tetangga masjid). Pendapat yang paling shahih dalam mazhab Ahmad bin Hanbal, menyatakan imam tidak harus menunjuk pengurus masjid atau yang bertetangga dengan masjid, karena penunjukkan nazhir merupakan wewenang pemimpin. Akan tetapi ia harus memilih orang yang disukai atau diterima oleh masyarakat sekitar masjid. Ungkapan mengatakan: *“lā yunṣabu illā liman yarḍāhu al-jīran”* (tidak diangkat kecuali yang disukai atau diterima tetangganya). Hal tersebut sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW, yang berbunyi:

ثلاثة لا يقبل الله منهم صلاة : من تقدم قوما وهم لها كارهون

“Tiga orang yang tidak diteima shalatnya, : orang yang maju sebagai imam, sedangkan kaumnya membencinya”.

B. Manajemen Wakaf Tanah Produktif

1. Manajemen Organisasi Wakaf Tanah Produktif

a. Pengertian Manajemen

Ketika mendengar kata manajemen maka yang terlintas dalam benak adalah aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan atau pengaturan. Manajemen dalam bahasa Inggris disebut dengan *management*, diambil dari kata *manage* yang berarti *mengurus, mengatur melaksanakan, mengelola*, sedangkan *management* itu sendiri memiliki dua arti, yaitu sebagai kata benda yang berarti *direksi* atau *pimpinan*. Yang kedua berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan (Echols & Hassan Sadily, 2005: 372).

Secara terminologis, ada dua pengertian manajemen yang mengemuka yaitu manajemen sebagai seni dan manajemen sebagai proses. Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah *seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui*

orang lain. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antar manusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan sukar dipelajari.

Sedangkan menurut Stoner, manajemen adalah *proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan* (Handoko, 2003: 8).

Daft mendefinisikan manajemen :*pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi* (Daft, 2006: 6)

Kreitner & Kinicki mendefinisikan manajemen: *Proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan etis* (Kreitner & Kinicki, 2005:6).

Menggabungkan definisi-definisi yang telah disebutkan diatas tadi, menurut penulis, manajemen adalah:

Proses pencapaian tujuan organisasi dengan dan melalui orang lain, melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi yang efektif dan efisien.

Apabila dikaitkan dengan wakaf maka manajemen wakaf adalah *proses pencapaian tujuan lembaga wakaf dengan dan melalui orang lain, melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi yang efektif dan efisien.*

b. Pengertian Organisasi

Organisasi apabila dihubungkan dengan manajemen memiliki dua arti, *pertama*, organisasi sebagai wadah atau tempat (*organization*), dan *kedua* organisasi sebagai fungsi dari manajemen yaitu pengorganisasian (*organizing*). Yang kita maksud pada pembahasan ini adalah makna pertama. Organisasi memiliki definisi sebagai *entitas social yang diarahkan dengan tujuan dan dibentuk dengan penuh pertimbangan*. *Entitas sosial* berarti terdiri dari dua atau lebih orang. *Diarahkan oleh tujuan* berarti dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Seperti memperoleh laba, kenaikan upah, memenuhi kebutuhan spiritual, atau kepuasan spiritual. *Dibentuk dengan penuh pertimbangan* berarti tugas dibagi dan tanggung jawab untuk memenuhi kinerja diserahkan kepada anggota organisasi (Daft, 2006: 12). Berdasarkan definisi organisasi diatas maka karakteristik dari organisasi adalah memiliki orang, struktur dan tujuan yang jelas.

Organisasi terbentuk karena adanya persamaan kodrati dan kebutuhan (*need*) yang diperjuangkan untuk dicapai. Kebutuhan yang diperjuangkan untuk dicapai inilah yang merupakan tujuan dari organisasi. Abraham Maslow memetakan kebutuhan manusia menjadi; *fisilogis* (Primer), *Safety* (keamanan), *Social*, *Esteem* (penghargaan), *Self actualization* (kepuasan diri) (Kreitner & Angelo Kinicki, 2005:253).

c. Sumber Daya Organisasi.

Dalam manajemen ada beberapa sumber daya organisasi yang dimiliki oleh sebuah organisasi sebagai modal untuk meraih tujuan organisasi, yaitu:

1). *Man* (SDM) : Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. *Man* dalam wakaf adalah nazhir yang memiliki peranan penting pengelolaan wakaf. baik tidaknya atau berkembang tidaknya harta wakaf sangat bergantung dengan kualitas nazhir.

2). *Money* (uang) : Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi. Dalam wakaf, dana merupakan hal yang penting. Banyak tanah wakaf yang mangkrak atau tidak dapat diproduktifkan, diantaranya adalah disebabkan ketiadaan dana pada nazhir. Wakif hanya menyerahkan harta wakaf tanpa berpikir bagaimana dana untuk memproduktifkannya. Sehingga apabila nazhir sosok yang kurang kreatif dalam mencari pendanaan wakaf, maka harta wakaf menjadi terlantar, tidak produktif.

3). *Materials* (bahan) : Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki. Dalam wakaf, material dapat dianggap sebagai harta wakaf (*mauqūf*). Dalam

penelitian ini, harta wakaf yang dimaksud adalah tanah wakaf. Tanah wakaf yang baik, secara kualitas, subur, berada dilokasi yang strategis dapat mendatangkan keuntungan wakaf

4). *Machines* (mesin) : Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Mesin dalam wakaf dapat bermakna mekanisme investasi wakaf

5). *Information* (Informasi)(Daft, 2006:8). Dalam wakaf, informasi berarti pengetahuan nazhir tentang harta wakaf, apa yang dibutuhkan oleh stakeholder, sehingga kinerja organisasi wakaf dapat bertemu dengan kebutuhan stakeholder, yang dapat melahirkan legitimasi publik.

d. Fungsi-fungsi Manajemen

Dalam pengelolaan wakaf, sebuah organisasi wakaf melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang menurut Stonner (2006) terdiri dari: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*).

1). Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi dasar dari manajemen, karena fungsi manajemen yang lainnya harus melewati tahapan ini. Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran tadi (Stonner, 1996:1/265) atau menentukan tujuan untuk kinerja organisasi dimasa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Daft, 2006:7).

Ada empat tahapan dasar dalam perencanaan yang semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap tersebut, yaitu:

- a). Menetapkan *tujuan atau serangkaian tujuan*. Penetapan tujuan merupakan langkah awal dari perencanaan. Tanpa ada tujuan yang jelas maka organisasi dalam menggunakan sumber dayanya tidak akan efektif. Satu cara untuk menulis tujuan yang efektif adalah dengan menggunakan pedoman SMART. SMART adalah singkatan dari *Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Attainable* (dapat dicapai), *Realistic* (realistis) dan *Timely* (tepat waktu) (Williams, 2001:149).
- b). *Merumuskan keadaan saat ini*. Yaitu melakukan pengecekan kedalam terkait dengan kondisi perusahaan atau organisasi dan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan.
- c). *Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan*. Hal ini dilakukan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karenanya perlu diketahui factor-faktor lingkungan internal (*strength and weakness*) dan eksternal (*opportunity and treath*) yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi diwaktu yang akan datang merupakan adalah bagian esensial dari perencanaan
- d). Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. (Handoko, 2003:79-80).

Cara lain dalam merancang sebuah perencanaan adalah dengan menggunakan pendekatan 5W+1H: *What, When, Who, Where, Why* dan *How*.

Pendekatan 5W menjelaskan apa yang hendak dilakukan, kapan dilaksanakan, siapa pelakunya, dimana pelaksanaannya, dan mengapa itu dijalankan. Dan 1H menggambarkan bagaimana cara melakukannya. 5 W dan 1H berkaitan dengan *content* dan *how*. Maksudnya adalah sebesar apapun dana wakaf uang yang dikumpulkan tidak akan berdampak apa-apa bila tidak tahu bagaimana mengemas program pemberdayaan. Sestrategis apapun tanah wakaf, akan menjadi padang ilalang kalau tidak memiliki jiwa entrepreneur. Potensi ekonomi wakaf akan menjadi tidak memiliki nilai guna kalau tidak paham *how*-nya. Dengan pendekatan 5W+1H, akan diperoleh suatu perencanaan yang lebih matang, sistematis, jelas tujuan, target, arah dan sasaran. Disamping itu pendekatan 5W + 1H akan memudahkan penyusunan *Action Plan* (Wadjdy & Mursyid, 2007: 176).

2). Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi kedua dari manajemen adalah pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian merupakan kelanjutan dari fungsi perencanaan, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi

Ada empat kerja dalam pengorganisasian, yang oleh Stoner (1996:2/7) disebut dengan Empat Blok Pembangun, yaitu:

a). Membagi pekerjaan

Pembagian kerja merupakan tiang dasar dari organisasi. Pembagian kerja bermakna pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

b). Mengelompokkan pekerjaan (departemenalisasi)

Departemenalisasi adalah pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.

c). Menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi.

Hubungan departemen ini menghasilkan *hierarki* organisasi.

d). Menetapkan mekanisme yang menyatukan aktivitas departmental menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektifan integrasi tersebut. Proses ini disebut dengan koordinasi. Komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif (Handoko, 2003:195).

Weber sebagaimana dikutip oleh Stoner (1996:16) menyebutkan karakteristik lembaga birokrasi yang ideal, yaitu spesialisasi tugas, penunjukkan berdasarkan penilaian, menyediakan peluang meniti karir untuk anggota, rutinitas aktivitas dan iklim organisasi yang rasional. Sejalan dengan Weber, Kahf mengusulkan organisasi wakaf dikelola per-aset wakaf, dengan melibatkan SDM lokal dan memiliki masa tugas yang jelas (2006:313). Dalam penjelasannya, yang dimaksud dengan per-aset wakaf adalah dilakukan secara tersendiri tanpa disatukan dengan harta wakaf yang lain dan tanpa adanya kepengurusan dengan sistem sentralisasi yang dalam pengambilan keputusannya berkenaan dengan pengembangan harta wakaf produktif tergantung kepada

pusat. Apabila ada beberapa bentuk pengelolaan wakaf, seperti wakaf pertanian, wakaf gedung pertemuan, wakaf hotel, maka masing-masing wakaf tersebut memiliki nazhir yang hanya mencurahkan waktunya hanya pada bidang garapannya saja (Kahf, 2006:309), hingga terjadi spesialisasi dalam pengelolaan wakaf.

Sedangkan yang dimaksud dengan penggunaan SDM lokal adalah mengangkat penduduk lokal tempat harta wakaf tersebut berada sebagai nazhirnya (Kahf, 2006:310). Apabila hal tersebut dilakukan dapat meminimalisir biaya operasional, selain itu dengan menjadikan pemangku kepentingan terlibat dalam pengelolaan wakaf, sehingga ia akan serius bekerja karena memiliki komitmen dalam pengelolaan wakaf tersebut. Pengelolaan lokal dapat menghilangkan sentralisasi pengelolaan yang terkadang menghambat efektifitas dan efisiensi pengelolaan.

Menurut Khidir Marhagd dan Kamal Manshury (2006: 8), pengelolaan lokal memiliki banyak manfaat, yaitu:

1. Menambah peran serta masyarakat lokal dalam pengembangan dan pengawasan kerja wakaf.
2. Meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya wakaf bagi masyarakat.
3. Mewujudkan hubungan dan saling keterkaitan antara lembaga wakaf dan masyarakat, sehingga terjadi koordinasi dalam rangka meningkatkan kinerja lembaga wakaf dalam tugas pelayanannya.

Pengelolaan lokal juga dapat mewujudkan kemampuan melakukan pelayanan lebih cepat dibandingkan kompetitor lainnya, mengurangi pemborosan waktu dalam sistem administrasi dan proses informasi.

Sedangkan perlunya pembatasan masa tugas, menurut Kahf (2006:312) karena pembatasan masa kerja dapat menghindari munculnya kebosanan dalam bekerja, terutama apabila nazhir tidak sepenuhnya menyenangi dan menguasai bidang kerjanya, sehingga menjadikan pengelolaan wakaf tidak kreatif dan inovatif. Selain itu tidak adanya pembatasan masa kerja menjadikan nazhir merasa memiliki harta wakaf yang dikelola dapat membuka peluang terjadinya penguasaan secara sepihak atau penyelewengan terhadap harta wakaf.

Struktur Organisasi :

Proses pengorganisasian membawa kearah pembentukan struktur organisasi yang menjelaskan bagaimana tugas-tugas dibagi dan sumber daya dimanfaatkan. Struktur organisasi didefinisikan sebagai (1) sekumpulan tugas formal yang diamanatkan kepada individu dan departemen; (2) hubungan pelaporan formal, termasuk garis wewenang, tanggung jawab keputusan, jumlah tingkat hierarki, dan rentang pengawasan manajer; dan (3) desain sistem untuk menjamin koordinasi yang efektif dari karyawan diberbagai depatemen (Daft: 2006: 5).

Karakteristik dari struktur tersebut kemudian digambarkan dalam *bagan organisasi*, yang merupakan gambaran visual dari sebuah struktur organisasi.

Ada beberapa model dari struktur organisasi, yaitu:

- 1). *Struktur organisasi fungsional*: bekerja dan bertanggungjawab berdasarkan fungsinya masing-masing.

- 2). *Struktur organisasi divisional* : membentuk divisi-devisi semi otonomi yang beroperasi sendiri. (dibagi bisa berdasarkan : pasar/ produk, Wilayah, Pelanggan).
- 3). *Struktur organisasi matrik* : Berusaha menggabungkan personalia organisasi dari berbagai spesialisasi pekerjaan untuk menyelesaikan proyek tertentu. (setiap karyawan mempunyai 2 atasan dan bekerja dalam 2 rantai perintah).
(Handoko, 2003: 177-186).

Kahf (2006:313) mengusulkan pengelolaan di institusi wakaf menyerupai pengelolaan perusahaan bisnis yang mengikuti kehendak pasar, dengan perbedaan, pengawasan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) diganti dengan pengawasan dari pemerintah dan publik.

Untuk mencapai kondisi ideal tersebut menurut Kahf, bentuk institusi wakaf investasi terdiri dari:

1. Dewan atau Majelis umum yang tugasnya adalah memilih dewan pelaksana, mengawasi dan menilainya. Lembaga ini didukung oleh pengawasan eksternal yang berasal dari pemerintah yang dilakukan oleh aparat yang profesional, sesuai dengan standar teknis kinerja yang dapat dipelajari. Juga didukung dengan keahlian teknis dan dukungan dana dari pemerintah seperti Kementerian Agama, untuk mengembangkan dan memajukan wakaf.
2. Dewan Pelaksana, yang berbentuk seorang nazhir atau sebuah organisasi pelaksana wakaf investasi, yang hanya mengurus satu proyek wakaf tanpa digabung dengan yang lainnya.

Al-Asyqar (2007:130) berdasarkan penelitiannya terhadap lembaga-lembaga *charity* di Barat mengusulkan struktur organisasi wakaf terdiri dari dua

badan, yaitu *Majelis Umanā'* (nazhir), dan *al-Idārah* (badan pengelola atau pelaksana). Di bawah badan pengelola dan pelaksana ada divisi atau bagian, yaitu bagian hubungan masyarakat, dan bagian investasi.

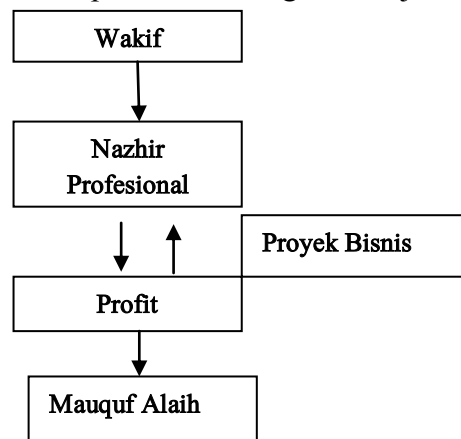
Apabila merujuk pada Undang-Undang No.38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, maka pada pasal 6 (5) disebutkan:

Organisasi badan amil zakat terdiri atas unsur pertimbangan, unsur pengawas dan unsur pelaksana.

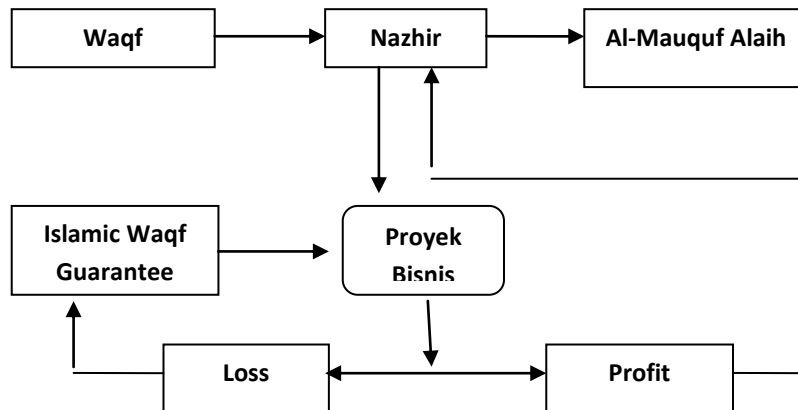
Undang-Undang No. 41 tahun 2004 tentang Wakaf tidak memuat unsur-unsur yang ada dalam organisasi pengelola wakaf seperti dalam organisasi pengelola zakat. Karenanya, ketentuan dalam pengelolaan zakat ini bisa diadopsi untuk pengelolaan wakaf, yaitu dengan menetapkan struktur lembaga wakaf minimal memiliki 3 (tiga) unsur, yaitu dewan pelaksana, dewan pertimbangan dan dewan pengawas.

Mustafa Edwin Nasution (2009) membagi 2 (dua) tipe nazhir dalam wakaf investasi/produktif, yaitu (1) nazhir sebagai *Professional manager* yang memiliki keahlian dan pengalaman dalam pengelolaan dan investasi aset; (2) nazhir sebagai *play maker* yaitu dengan menunjuk institusi lain atau pakar untuk diminta bantuan dalam menentukan peluang bisnis dan jaringannya.

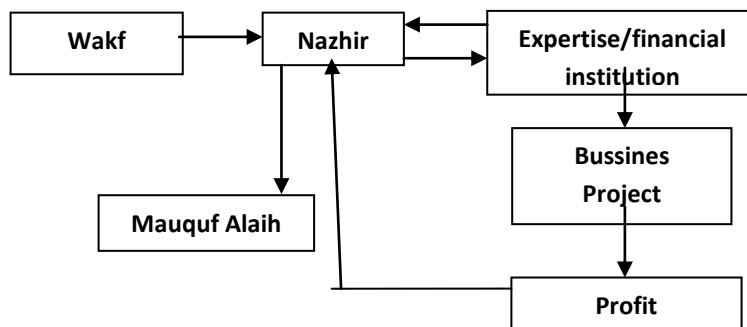
Bagan 2.1. Tipe Nazhir sebagai Manajer Profesional 1



Bagan 2.2. Tipe Nazhir sebagai Manajer Professional 2



Bagan 2.3. Tipe Nazhir sebagai *Play Maker*



Sumber: Edwin, 2009.

3). Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang sesuai untuk memimpin sebuah kelompok dalam mencapai tujuannya (Stoner, 1996:10).

Para peneliti yang mengamati fungsi kepemimpinan sampai pada kesimpulan bahwa agar beroperasi secara efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melaksanakan dua fungsi utama: fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau

sosial. Fungsi tersebut tidak harus kedua-duanya dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi dapat diperoleh dengan kepemimpinan bersama: satu orang (biasanya manajer atau pemimpin formal) melakukan fungsi tugas, sedangkan anggota yang lain melakukan fungsi sosial (Stoner, 1996:2/165).

Seorang pemimpin harus bisa memotivasi dan berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya atau pihak lain. Motivasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Menurut Siagian (1998:128) motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan ekonomis. Nitisemito (2003:163) mengemukakan prinsip-prinsip yang dilakukan oleh organisasi/pimpinan kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

1. Upah yang layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi.

Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki lima macam kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling menonjol, atau paling

kuat, bagi mereka pada waktu tertentu. Kemenonjolan dari kebutuhan ini tergantung pada situasi saat ini dan pengalaman mutakhir. Dimulai dengan kebutuhan fisik, yang paling mendasar, setiap kebutuhan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi (Stoner, 1996:2/139)..

Selain kemampuan memotivasi, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi. Menurut Stoner (1996:2/215) komunikasi bagaikan darah bagi sebuah organisasi, dan miskomunikasi menyebabkan rusaknya sistem peredaran darah dalam lebih dari satu organisasi. Komunikasi adalah proses yang dipergunakan manusia untuk mencari kesamaan arti lewat transmisi pesan simbolik.

Ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komunikasi dalam organisasi, yaitu saluran komunikasi formal, struktur wewenang organisasi, spesialisasi pekerjaan, dan kepemilikan informasi (Stoner, 1996:2/224).

Dalam organisasi, sangat dimungkinkan munculnya konflik yang disebabkan keinginan dan kebutuhan yang berbeda dengan yang diinginkan dan dibutuhkan orang lain. Atau karena orang lain salah dalam memahami keinginan kita karena cara berkomunikasi yang buruk, maka cara penyelesaiannya adalah dengan melakukan negosiasi. Negosiasi adalah proses interaksi kedua belah pihak, lewat berbagai saluran komunikasi, untuk menyelesaikan konflik (Stoner, 1996:2/229).

Negosiasi berisi tawaran dan penawaran tandingan yang dicoba untuk disepakati dan dikompromikan sehingga menghasilkan sebuah persetujuan. Banyak faktor penentu keberhasilan negosiasi, diantaranya: (1) apakah pihak-

pihak yang terlibat melihat kepentingannya saling bergantung; (2) sejauh mana kepercayaan atau kecurigaan diantara pihak yang bersangkutan; (3) kemampuan setiap pihak berkomunikasi dengan jelas dan membujuk atau memaksa pihak lain menerima pandangan mereka; (4) kepribadian pihak-pihak yang terlibat; (5) sasaran dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat (Stoner, 1996: 2/230).

4). **Pengawasan/ Pengendalian (*Controlling*)**

Fungsi manajemen yang terakhir adalah pengawasan. Kadang juga disebut sebagai pengendalian, penilaian, koreksi atau penilaian .Pengawasan adalah segala kegiatan penelitian, pengamatan dan pengukuran terhadap jalannya operasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, penafsiran dan perbandingan hasil yang dicapai dengan standar yang diminta, melakukan tindakan koreksi penyimpangan, dan perbandingan antara hasil (output) yang dicapai dengan masukan (input) yang digunakan (Muhammad, 2005: 213). Stoner (1996:2/248) mendefinisikan pengendalian dengan kalimat yang singkat, yaitu proses untuk memastikan aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

Robert J. Mockler sebagaimana yang dikutip oleh Stoner (1996: 2/248) membagi pengendalian menjadi empat langkah, yaitu menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi kerja, melakukan pengukuran, menetapkan apakah prestasi kerja sudah sesuai dengan standar, dan mengambil tindakan korektif.

Metoda pengawasan terbagi menjadi dua; metoda pengawasan non kuantitatif dan metoda pengawasan kuantitatif.

a). metoda pengawasan non kuantitatif meliputi (a) pengamatan (*control by observation*), (b) inspeksi teratur dan langsung (*control by regular and spot*

inspection), (c) pelaporan lisan dan tertulis (*control by report*), (d) evaluasi pelaksanaan, (e) diskusi antara pimpinan dan karyawan.

b). Metoda pengawasan kuantitatif meliputi (1) anggaran (*budget*), (2) audit, baik audit eksternal maupun internal.

Dalam wakaf, selain pengawasan internal yang dimiliki oleh lembaga wakaf, perlu juga adanya pengawasan eksternal dari masyarakat dan pemerintah. Pengawasan masyarakat adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, disampaikan secara lisan, tulisan atau bentuk lainnya kepada lembaga perwakafan berupa sumbangan pemikiran, saran perbaikan, gagasan, keluhan atau pengaduan yang bersifat membangun, atau disampaikan melalui media massa.

Pengawasan yang berasal dari pemerintah terdiri dari dua aspek administrasi dan keuangan juga. Namun pengawasan ini merupakan jenis pengawasan eksternal secara berkala. Jadi pengawasan pemerintah secara administratif mengawasi administrasi keuangan wakaf dengan standar kelayakan dan produksi yang diambil dari pengawasan administrasi perusahaan perseroan yang memiliki aktivitas serupa. Pengawas keuangan dari pemerintah juga bekerja sesuai prinsip pengawasan eksternal yang dilakukan oleh pemeriksa keuangan dan pemeriksa konstitusi. Akan tetapi Kementerian Wakaf yang melakukan dua bentuk pengawasan ini, baik menyangkut masalah keuangan maupun administrasi kepada pengurus wakaf yang berasal dari pihak swasta melalui lembaga khusus yang berkompeten dan berdasarkan fakta ilmiah dari kegiatan yayasan.

Kahf menyatakan bahwa lembaga wakaf hendaknya memiliki pengawas terhadap kinerja nazhir pada bidang pengelolaan dan keuangan. Kahf menunjuk

pemerintah sebagai institusi yang tepat dalam mengawasi pengelolaan wakaf dan juga unsur masyarakat. Pernyataan ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan wakaf, peran yang tepat untuk diambil pemerintah adalah sebagai pengawas (Kahf, 2006:313).

Banyak para pemikir wakaf yang menyarankan pemerintah berperan sebagai pengawas dan fasilitator dalam pengelolaan wakaf seperti yang disarankan oleh Kahf. Di antaranya pendapat Muhammad Sayyid Dasuqy (1427:230), yang menyatakan apabila kita menginginkan kejayaan wakaf maka kekuasaan negara hanya pada bidang pengawasan dan peradilan bukan berperan secara keseluruhan dalam pengelolaan wakaf. Hal ini bukan berarti menghilangkan peran Kementerian Wakaf, akan tetapi Kementerian Wakaf tetap menjalankan fungsinya mengawasi masjid-masjid, meningkatkan kemampuan imam-imam masjid. Husein Syahatah (tt:5) menyebutkan 10 langkah agar pengelolaan wakaf dapat berjalan dengan lancar salah satunya adalah pengelolaan yang otonom atau dilakukan oleh masyarakat dengan pengawasan dari pemerintah.

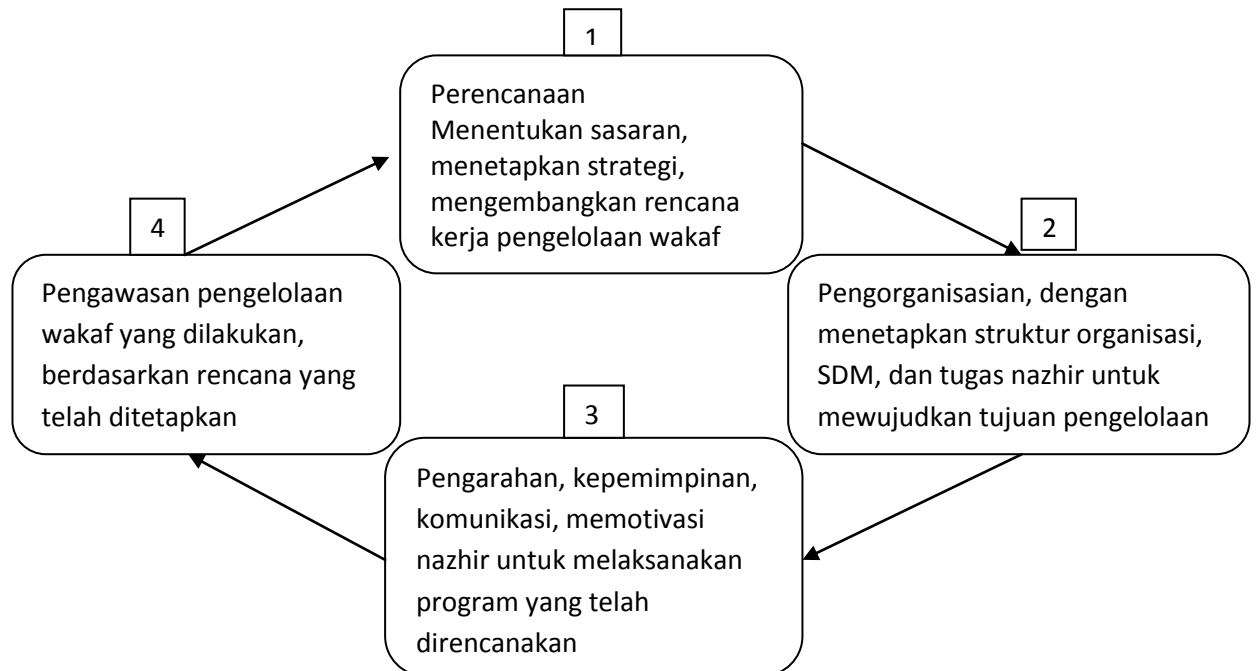
UU Wakaf telah mengatur adanya unsur pengawasan oleh pemerintah dan masyarakat, sebagaimana dalam pasal 56 ayat 1-3, yang berbunyi:

- (1) Pengawasan terhadap perwakafan dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat, baik aktif maupun pasif.
- (2) Pengawasan aktif dilakukan dengan melakukan pemeriksaan langsung terhadap nazhir atas pengelolaan wakaf, sekurang-kurangnya sekali dalam setahun.
- (3) Pengawasan pasif dilakukan dengan melakukan pengamatan atas berbagai laporan yang disampaikan nazhir berkaitan dengan pengelolaan wakaf.

Agar masyarakat dapat terlibat dalam pengawasan, lembaga wakaf perlu membuka diri, dengan melibatkan masyarakat untuk menilai kinerja lembaga

dalam mengelola wakaf. Tanpa membuka diri, masyarakat tidak akan bisa terlibat dalam pengawasan.

Bagan 2.4. Hubungan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Wakaf



e. Efisiensi dan Efektivitas

Pengukuran dalam manajemen adalah terkait dengan efisiensi dan efektivitas manajemen pada suatu organisasi. Konsep efisiensi dan efektivitas adalah dua konsep yang diperkenalkan oleh Peter Drucker. Efisiensi sebagaimana yang diungkapkannya adalah “melakukan sesuatu dengan tepat” dan efektivitas adalah “melakukan sesuatu yang tepat”.

Efisiensi –kemampuan melakukan sesuatu dengan tepat-adalah konsep “input dan output”. Seorang manajer yang efisien adalah seseorang yang mencapai output, atau hasil yang diukur dengan input (tenaga kerja, material, dan waktu) yang dipergunakan. Manajer yang efisien mampu meminimalkan biaya sumber daya yang diperlukan. Efektivitas sebaliknya, memilih sasaran yang tepat. Efisiensi sebanyak apapun tidak akan mampu menutupi kekurangan

efektivitas. Menurut Drucker sebagaimana yang dikutip oleh Stoner (1996:9) efektivitas merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Sebelum melakukan kegiatan secara efisien, harus diyakini terlebih dahulu bahwa organisasi telah menemukan hal yang tepat untuk dilakukan.

2. Investasi Wakaf Tanah Produktif

a. Pengertian Investasi

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, investasi diartikan sebagai penanaman uang atau modal disuatu perusahaan atau proyek untuk tujuan memperoleh keuntungan. Reilly dan Brown dalam Widodoatmojo (2007:2) mendefinisikan investasi sebagai komitmen mengikat asset saat ini untuk beberapa periode Waktu ke masa depan guna mendapatkan penghasilan yang mampu mengkompensasikan pengorbanan investor berupa: (1) keterikatan asset pada waktu tertentu, (2) tingkat inflasi, dan (3) ketidakpastian penghasilan pada masa datang.

Investasi dapat didefinisikan sebagai penundaan konsumsi sekarang untuk digunakan di dalam produksi yang efisien selama periode waktu yang tertentu (Jogiyanto, 2003).

Dari pengertian investasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk dapat melakukan suatu investasi harus ada unsur ketersediaan dana pada saat sekarang. Kemudian komitmen mengikat dana tersebut pada objek investasi (tunggal atau portofolio) untuk beberapa periode di masa datang.

Kesimpulan ini sejalan dengan pendapat Umar (2004:16) yang menyatakan bahwa investasi memiliki dua sisi yang saling menyempurnakan, yaitu sisi pembentukan modal untuk dimanfaatkan pada masa yang akan datang, dan sisi

penggunaan modal pokok yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan atau manfaat yang telah direncanakan (Umar, 2004:16).

Sisi pembentukan modal pokok dikenal dengan istilah pendanaan atau *tamwīl*. Karena sisi ini merupakan bagian dari investasi, terkadang ulama sering menyamakan materi yang ada dalam *tamwīl* dengan investasi.

b. Jenis Investasi

Menurut Sunariyah (2004:4) investasi dalam arti luas terdiri dari 2 (dua) bagian utama, yaitu:

1). Investasi dalam bentuk aktiva riil (*real asset*) berupa aktiva berwujud seperti emas, perak, intan, barang-barang seni, dan real estate.

2). Investasi dalam bentuk surat-surat berharga (*financial asset*) berupa surat-surat berharga yang pada dasarnya merupakan klaim atas aktiva riil yang dikuasai oleh entitas.

c. Pendanaan Tanah Wakaf

Di antara permasalahan terkait investasi tanah wakaf adalah ketiadaan biaya untuk mendanai aset wakaf yang ada atau nazhir berusaha untuk mengadakan wakaf yang baru. Menurut Uswatun Hasanah, salah satu sebab nazhir wakaf tidak bisa memproduktifkan aset wakaf di antaranya adalah ketiadaan dana untuk memproduktifkannya, di mana wakif ketika berwakaf tidak memberikan dana untuk memproduktifkannya.

Ben Azuz (2004:113) mendefinisikan pendanaan wakaf sebagai: “Usaha yang dikeluarkan oleh nazhir baik berupa pemikiran atau perbuatan untuk mendapatkan cover biaya atau biaya untuk menutup kebutuhan proyek investasi wakaf”. Atau pendanaan harta wakaf adalah: “Cara-cara menghasilkan uang,

dengan memfungsikan sumber-sumber keuangan yang dimiliki oleh wakaf atau mencari sumber keuangan luar yang dapat membiayai proses pengembangan proyek- proyek wakaf, sesuai dengan hukum dan maqāshid Syariah”.

Ben Azuz (2003:134-299) menyebutkan 6 (enam) model pendanaan investasi harta wakaf, yaitu pendanaan dengan akad kerjasama (*musyārahah*), pendanaan dengan akad bidang pertanian (*al-zirā'ī*), pendanaan dengan akad jual beli (*al-bay*), pendanaan dengan akad persewaan (*al-ijārah*), pendanaan investasi lewat pasar uang (*al-aswāq al-māliyah*), dan pendanaan lewat sumbangan sukarela (*al-takāfuly*). Hasan & Muhammad Najib Abdullah (2008:5-16) menyebutkan 4 (empat) model pendanaan tanah wakaf, yaitu *pendanaan berbasis utang*, contohnya adalah B.O.T¹⁵, *pendanaan berbasis kerjasama* contohnya adalah *muḍārabah*¹⁶ dan *musyārahah*¹⁷, kemudian *pendanaan berbasis self*

¹⁵ B.O.T adalah singkatan dari Build, Operate and Transfer atau Bangun, Guna, Serah adalah bentuk perjanjian kerja sama yang dilakukan antara pemegang hak atas tanah dengan investor, yang menyatakan bahwa pemegang hak atas tanah memberikan hak kepada investor untuk mendirikan bangunan selama masa perjanjian bangun guna serah (BOT), dan mengalihkan kepemilikan bangunan tersebut kepada pemegang hak atas tanah setelah masa guna serah berakhir (Keputusan Menteri Keuangan Nomor. 248/KMK.04/1995, Tentang Perlakuan Pajak Penghasilan Terhadap Pihak-Pihak Yang Melakukan Kerjasama Dalam Bentuk Perjanjian Bangun Guna Serah (Built Operate And Transfer).

¹⁶ *Muḍārabah* adalah akad kerjasama suatu usaha antara dua pihak di mana pihak pertama (malik, shahib al-mal, LKS) menyediakan seluruh modal, sedang pihak kedua (‘amil, mudharib, nasabah) bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagi di antara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak (Fatwa DSN MUI No.07/2000).

¹⁷ . *Musyārahah* adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan dan resiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan (Fatwa DSN MUI No.08/2000).

finance, seperti *ijārah*¹⁸, wakaf uang dan *Istibdāl*¹⁹ dan *pendanaan berbasis sukuk*²⁰ atau *islamic securities*.

As-Sa'ad dan Muhammad Alī al-'Umry (1999:77) menyebutkan beberapa bentuk pendanaan dalam wakaf, seperti sukuk *muḍārabah*, *istiṣnā'*, *al-musyārakah al-mutanāqīshah al-muntahiyah bi al-tamlik*, *al-ijārat al-mutanāqīshah*²¹, *al-muzāra'ah*²², *al-musāqāh*²³ dan *al-mughārasāh*.²⁴

Umar (2004:16) membuat klasifikasi pendanaan sesuai peruntukannya. Ia membagi peruntukan pendanaan menjadi 2 (dua), *pertama* : untuk membuat wakaf baru, dan *kedua*, untuk menambah, mengganti, atau memperbaharui wakaf yang telah ada. Apa bila untuk membuat wakaf baru, pendanaannya dengan wakaf uang atau sukuk, sedangkan untuk menambah, mengganti, dan memperbaharui wakaf yang telah ada, maka bisa ditempuh dengan 2 (dua) cara, yaitu pendanaan internal dan pendanaan eksternal. Pendanaan internal diambil dari keuntungan wakaf itu sendiri atau dengan *ibdal wa istibdāl*. Sedangkan

¹⁸ . *Ijarah* adalah akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (ujrag), tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri (Fatwa DSN MUI No.09/2000).

¹⁹ *Istibdāl* adalah menjadikan barang lain sebagai pengganti barang wakaf asli yang telah dijual (penggantian). Sedangkan *Ibdal* berarti menjual barang wakaf untuk membeli barang lain sebagai gantinya (penukaran) (Al-Kabisi, 2003: 349).

²⁰ . *Sukuk* adalah surat berharga jangka panjang berdasarkan prinsip syariah yang dikeluarkan emiten kepada pemegang obligasi syariah yang mewajibkan emiten membayar pendapatan kepada pemegang obligasi syariah berupa bagi hasil margin atau *fee*, serta membayar kembali dana obligasi saat jatuh tempo (Fatwa DSN MUI No.32/2002).

²¹ . *Ijarah Mutanaqīshah Muntahiyah bit Tamlik* (IMBT) adalah perjanjian sewa menyewa yang disertai dengan opsi perpindahan hak milik atas benda yang disewa, kepada penyewa, setelah selesai masa akad ijarah (Fatwa DSN-MUI No.27/2002).

²² . *Muzara'ah* adalah pemilik tanah menawarkan tanahnya yang belum digarap kepada pihak lain, untuk digarap, dengan menanggung biaya penggarapan, dan keuntungan dibagi berdua sesuai kesepakatan (Al-Sa'd & Muhammad Ali Umry, 2000:100).

²³ *Musāqāt* adalah pemilik tanah menawarkan tanahnya yang telah ditanami pohon kepada pihak lain untuk diurus dan diawasi, dengan keuntungan dibagi berdua sesuai kesepakatan (Al-Sa'd & Muhammad Ali Umry, 2000:100).

²⁴ *Mughārasah* adalah pemilik tanah menawarkan tanahnya yang belum ditanami pohon kepada pihak lain untuk ditanami dan diawasi, dengan keuntungan dibagi berdua sesuai kesepakatan (Al-Sa'd & Muhammad Ali Umry, 2000:100).

Pendanaan eksternal contohnya adalah *al-ḥukr*²⁵, *ijārtān*²⁶, *mursad*²⁷, *sanadāt al-muqāraḍah*²⁸, *istiṣnā*²⁹, *ta'jir tamwily*, *MMBT*³⁰, dan *B.O.T*.

Adapun penjelasan dari model pendanaan yang yang disampaikan oleh Umar adalah sebagai berikut

1). Pendanaan untuk mengadakan wakaf baru

Untuk membiayai pengadaan wakaf tanah yang baru, Muhammad Abdul Halim Umar (2004:17) mengusulkan metode yang dinamainya dengan demokrasi pendanaan (*dīmuqrāṭiyah al-tamwīl*). Yaitu dengan melibatkan publik atau orang banyak dalam mendanai proyek wakaf tertentu. Ide penggunaan lembar saham atau penggunaan kotak investasi merupakan instrument realisasi dari ide demokrasi pendanaan. Adapun teknis penerapannya adalah nazhir menetapkan bentuk proyek wakaf khairi yang akan diwujudkan, lalu menentukan besaran biaya yang dibutuhkan, kemudian membuat kotak wakaf (*ṣundūq waqfī*) yang menerbitkan lembaran cek dengan nominal yang beragam, kemudian ditawarkan kepada khalayak publik sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga terkumpul

²⁵. *Ḥukr* berarti hak eksklusif atau hak monopoli, yaitu penyewa memiliki hak eksklusif atas property yang disewa jangka panjang, yang biasanya melewati batas usia normal manusia atau permanen. Hak ini dapat dipasarkan, dipindahtangankan, dan diwariskan (Sabit, 2005:89).

²⁶ Model pendanaan ini disebut dengan akad sewa dengan dua pembayaran, yaitu pembayaran besar diawal, dan pembayaran tahunan selama masa penyewaan (Sabit, 2005:63).

²⁷. *Mursad* adalah menyewakan asset wakaf seperti tanah atau bangunan kepada orang yang memakmurkan asset wakaf tersebut dengan mendirikan bangunan atau menggarapnya, dengan biaya sewa yang rendah, sampai hutang tersebut lunas. Dan penyewa memiliki hak untuk memindahkan, mewariskan kepada pihak lain, yang disetujui oleh hakim atau pengelola wakaf (Sabit, 2005:65).

²⁸. Sukuk *Muqāraḍah* adalah Obligasi Syariah yang berdasarkan akad *Muḍarabah*. Emiten dalam Obligasi Syariah *Muḍarabah* adalah *Muḍārib* sedangkan pemegang Obligasi Syariah *Muḍarabah* adalah *Ṣāhibul Māl* (Fatwa DSN MUI No.33/2002).

²⁹. *Istiṣnā'* adalah akad jual beli dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan (pembeli, mustashni') dan penjual (pembuat, shani') (Fatwa DSN MUI No.06/2000).

³⁰ MMBT adalah singkatan dari Musyarakah Mutanāqisah Muntahiyah bit Tamlik atau Musyarakah Mutanaqisah, yaitu Musyarakah atau Syirkah yang kepemilikan asset (barang) atau modal salah satu pihak (syarik) berkurang disebabkan pembelian secara bertahap oleh pihak lainnya (Fatwa DSN MUI No.73/2008).

nominal yang dibutuhkan dalam bentuk wakaf yang berasal dari kontribusi banyak orang.

Ide ini memiliki dasar fikih yaitu bolehnya beberapa orang berwakaf satu harta wakaf. Ide ini telah dipraktekkan oleh *Ṣanādīq Waqfīyyah al-Amānah al-‘Amah li al-Awqāf* Kuwait, dan *Ṣanādīq Waqfīyyah* di Arab Saudi, dan saham wakaf di Oman (Umar, 2004:17).

2). Pendanaan untuk menambah, merenovasi dan menggantikan wakaf yang ada.

Fenomena kedua yang menjadi permasalahan wakaf adalah rusaknya asset wakaf yang menyebabkan berkurangnya kemampuan produksi atau kemampuan menghasilkan keuntungan. Permasalahan ini dapat diselesaikan dengan beberapa metode pendanaan, yang dapat dibagi menjadi 2 (dua) model pendanaan, yaitu a). Pendanaan internal dan b). Pendanaan eksternal.

a). Pendanaan Internal, dibagi menjadi 2 (dua):

- Pendanaan dari hasil wakaf, baik dari hasil wakaf itu sendiri, karena kaidah dasar menyatakan bahwa *‘imārah* (memakmurkan) aset wakaf lebih didahulukan daripada mendistribusikan hasil tersebut kepada yang berhak. Atau dari kelebihan hasil wakaf yang lain.
- Pendanaan dari aset wakaf itu sendiri dengan cara *istibdāl* (penukaran tanah wakaf). Istibdāl dapat berbentuk penukaran tanah wakaf dengan tanah wakaf di lokasi lain, atau dengan menjual tanah wakaf yang lama dan membeli tanah wakaf yang baru yang lebih produktif dan menguntungkan.

Para Ulama memiliki pendapat yang beragam terkait metode *istibdāl*, sebagai berikut:

- Mazhab Abu Hanifah membolehkan *istibdāl* apabila aset wakaf telah rusak atau memberikan hasil yang kecil. Ibn Abidin menyatakan: *istibdāl* dapat dilakukan apabila harta wakaf tidak memberikam manfaat dan ada orang yang ingin dengan memberikan gantinya berupa tanah atau rumah yang memiliki keuntungan. Bentuk *istibdāl* ini merupakan pendapat Abu Yusuf, walaupun tanah wakaf telah masih memberi hasil akan tetapi ada yang ingin menukarnya dengan tanah wakaf yang lain yang lebih besar hasilnya, di lokasi yang lebih baik dari lokasi, tetap diperbolehkan *istibdāl* (Ibn Abidin, 2003:6/583-584).
- Mazhab Maliki memperbolehkan *istibdāl* wakaf bergerak, dan tidak membolehkan wakaf tidak bergerak seperti tanah, walaupun telah rusak, akan tetapi tidak menghendaki harta tersebut tetap rusak, mereka memilih tanah wakaf tersebut harus dimakmurkan, dengan jalan disewakan. Walaupun demikian, Mazhab Maliki memperbolehkan menjual harta wakaf yang rusak jika harta wakaf tersebut sebagiannya bukan merupakan harta wakaf (al-Amir,tt: 388).
- Mazhab Syafi'i sama dengan mazhab Maliki yaitu hanya membolehkan *istibdāl* wakaf bergerak, sedangkan wakaf tidak bergerak yang rusak tidak boleh ditukar, akan tetapi diperbaiki dengan keuntungan wakaf atau dengan cara yang lain (al-Nawawi, 1991: 5/359)
- Mazhab Hanbali membolehkan penukaran harta wakaf secara mutlak seperti pendapat Mazhab Hanafi. Mereka menyatakan apabila wakaf

rusak tidak dapat dimanfaatkan maka boleh dijual kemudian uang penjualan dibelikan wakaf seperti yang pertama (Ibn Qudāmah, 8/220).

b). Pendanaan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu model pendanaan tradisional dan model pendanaan modern.

Kitab fikih menyebutkan 3 (tiga) model pendanaan tradisional, yaitu *al-hikr*, *al-ijārah bi ujratain*, dan *al-murşad*. *Hikr* adalah akad penyewaan tanah wakaf dalam jangka waktu yang lama, dimana lembaga wakaf memberikan kepada penyewa hak untuk membangun, menanam di atas tanah tersebut. Bangunan serta tanaman menjadi milik penyewa, dan dapat diwariskan kepada keturunannya. Penyewa membayar uang sewa tanah wakaf tersebut dalam dua bentuk pembayaran, yaitu pembayaran di muka, dalam nominal yang besar, yang mendekati dengan nilai tanah wakaf, dan pembayaran rutin perbulan atau pertahun, dengan nominal yang kecil (Qurrahdāghy, 2004:46). Uang sewa yang dibayarkan diawal, digunakan untuk mendanai asset wakaf yang lain, sehingga dapat menghasilkan (al-As'ad, 2000:69)

Al-Ijarah bi ujratain, memiliki kesamaan dengan *hikr*, yaitu merupakan akad penyewaan dalam jangka waktu yang lama, dengan pembayaran sewa dalam dua tahapan, tahap pertama di depan, dalam nominal yang besar, setara dengan nilai tanah wakaf, dan yang kedua, kecil, dibayarkan perbulan atau pertahun. Perbedaannya dengan *hikr* adalah, dalam *hikr*, bangunan dan garapan adalah milik penyewa, akan tetapi dalam *al-ijāratāin*, bangunan atau garapan adalah milik lembaga wakaf, karena nazhir telah menggunakan uang sewa yang dibayar diawal untuk merevitalisasi asset wakaf tersebut.

Dalam sejarahnya, konsep pembiayaan *al-ijārah bi ujratāin* diciptakan oleh fukaha sebagai solusi dari permasalahan asset-aset wakaf yang terbakar saat terjadi kebakaran besar di Istanbul Turki tahun 1020H. Saat itu, nazhir wakaf tidak memiliki dana untuk merenovasi asset wakaf yang terbakar, sehingga diusulkan akad *al-Ijārah bi ujratāin* (al-Qurrahdāghy, 2004:44). Adanya pembayaran tahunan untuk menunjukkan kepada khalayak bahwa aset wakaf yang disewakan tetap menjadi milik wakaf, dan penyewa tidak ada alasan untuk Mengklaim sebagai miliknya (al-As'ad, 2000:70).

Al-Murşad adalah kesepakatan antara nazhir dan penyewa untuk memperbaiki tanah wakaf dan mengembangkannya. Biaya yang dikeluarkan penyewa menjadi utang nazhir kepada penyewa. Hutang tersebut dilunasi dari biaya sewa yang didapat dari penyewa, atau yang lainnya (al-Qurrahdāghy, 2004:48).

Sedangkan model pendanaan modern, sebenarnya kata modern hanya terkait dengan mekanisme pelaksanaannya saja, sedangkan hakikat akadnya masih merupakan akad-akad yang terdapat dalam kitab-kitab fikih (Umar, 2004:20). Pendanaan modern adalah sebagai berikut:

- a. *Şukūk al-Muqāradah*. Yaitu model pendanaan berdasarkan akad *muḍārabah* antara nazhir sebagai *muḍārib* dan pembeli sukuk sebagai pemilik modal. Adapun gambarannya, apabila ada tanah wakaf yang tidak produktif dan tidak memiliki sumber dana untuk memproduktifkannya, maka setelah melakukan studi kelayakan usaha, dan menemukan besaran biaya yang dibutuhkan untuk memproduktifkan tanah tersebut, nazhir bekerja sama dengan lembaga keuangan

mengeluarkan sukuk yang ditawarkan ke publik. Dari penjualan sukuk, dana yang terkumpul digunakan untuk membangun dan menyewakan usaha produktif tersebut. Dari keuntungan penyewaan yang terkumpul diberikan kepada pembeli sukuk sesuai dengan besaran sukuk yang dimiliki. Sedangkan pengelola wakaf mendapatkan bagian sebagai *muḍārib*. Pada waktu yang sama dilakukan pengangsuran saham pembeli sukuk dari keuntungan yang diperoleh, hingga dikembalikan semuanya yang akhirnya aset wakaf tersebut menjadi milik lembaga wakaf. Model ini telah dipraktekkan di Yordania dengan istilah *sanadāt al-muqāraḍah*. Yang menerbitkan *sanadāt al-muqāraḍah* adalah lembaga resmi seperti Kementerian Wakaf, lembaga umum yang memiliki kemandirian finansial, dan kantor kepala daerah.

Majma' al-Fiqhi al-Islamy al-Dauly dalam konferensi ke-4 mengeluarkan keputusan memperbolehkan model pendanaan ini, bukan dengan istilah *sanadāt* akan tetapi dengan istilah *sukūk*. Lembaga Penelitian dan Pelatihan Islam yang berada di bawah *Islamic Development Bank* dalam seminar tentang pengelolaan dan investasi aset-aset wakaf memutuskan bahwa model ini tidak direkomendasikan (Umar, 2004:20).

- b. *Al-Istiṣnā'* . yaitu kesepakatan antara nazhir dengan kontraktor untuk membangun gedung di atas tanah wakaf, kemudian melakukan kesepakatan dengan pihak ketiga untuk membiayai pembangunan. Pihak ketiga melakukan kesepakatan dengan kontraktor dan membayar biaya pembangunan gedung. Nilai *istiṣnā'* antara nazhir dengan pemodal lebih besar dari pada nilai akad *istiṣnā'* antara pemodal dengan kontraktor.

Selisih nilai akad agar pemodal mendapatkan keuntungan. Pengelola wakaf melunasi biaya pembangunan kepada investor dengan angsuran jangka panjang yang memungkinkannya mendistribusikan sebagian keuntungan kepada yang berhak menerima.

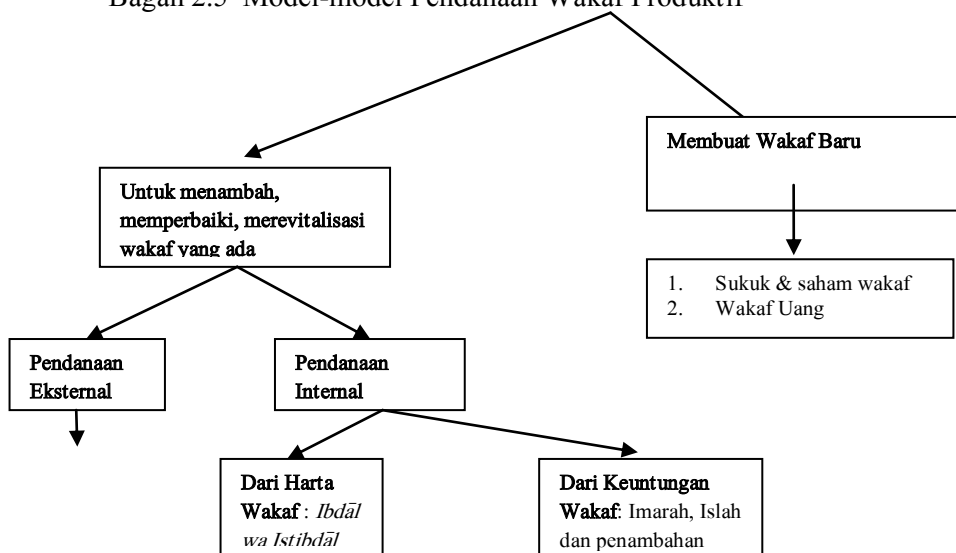
- c. *Al-Ta'jīr al-Tamwīly* atau *al-Ijārah al-Mutanāqīṣah al-Muntahiyyah bi al-Tamlik*. Bentuknya adalah kesepakatan antara 3 (tiga) pihak, pemilik barang, investor dan penyewa. Investor membeli barang dari pemilik barang dan menyewakannya kepada penyewa dalam hal ini adalah lembaga wakaf. Penyewa membayar uang sewa yang cukup untuk membayar sewa dan membeli barang tersebut. Dalam akad tersebut ada pernyataan bahwa kepemilikan barang pada akhir masa penyewaan akan beralih kepada penyewa. Model ini walaupun dinyatakan berbentuk penyewaan, akan tetapi, pada hakikatnya merupakan jual beli, akad sewa hanya bungkusnya saja. Di Indonesia akad ini dikenal dengan nama: *akad sewa beli*.
- d. *Al-Musyārah al-Muntahiyyah bi al-Tamlik* atau disebut juga dengan *al-Musyārah al-Mutanāqīṣah*. Yaitu akad antara lembaga wakaf dengan investor untuk membangun di atas tanah wakaf, lembaga wakaf menyiapkan tanah sedangkan investor menyiapkan biaya pembangunan. Setelah selesai pembangunan, kemudian disewakan. Hasil penyewaan dibagi sesuai kesepakatan, di mana lembaga wakaf menyatakan akan membeli bagian investor secara bertahap sampai habis masa kerja sama dan kepemilikan saham berpindah menjadi milik lembaga wakaf. Model

pendanaan seperti ini telah diterapkan dalam investasi tanah wakaf di Sudan.

- e. B.O.T (*Build, Operate, & Transfer*) adalah model pendanaan modern yaitu investor membangun gedung di atas tanah yang dimiliki oleh pihak tertentu dan mengelola bangunan tersebut dan mendapatkan keuntungan dari pengelolaan tersebut sehingga modalnya kembali kemudian kepemilikan berpindah pada akhir masa kontrak kepada pemilik asli. Model ini sangat mirip dengan model *al-Ḥukr*.

Apabila membandingkan beberapa model pendanaan yang ada, menurut pendapat Umar yang paling baik adalah dengan menggunakan *Ṣukūk al-Muqāraḍah*, karena mengandung metode demokrasi pendanaan dan disalurkan dengan menggunakan model *al-musyārah al-muntahiyah bi al-tamlik*, karena pelayanan beban pendanaan berhubungan dengan pemasukan, bukan dengan utang sebagaimana model pendanaan *al-istiṣnā'* atau *al-muraḍad*. Sedangkan *al-ta'jīr al-tamwīly* dan B.O.T, memiliki permasalahan legalitas, sedangkan *al-ḥukr* dan *al-ijāratāin*, memiliki resiko hilangnya tanah wakaf karena lamanya masa peminjaman dan tidak adanya keuntungan yang merugikan penerima wakaf (Umar, 2004:23).

Bagan 2.5 Model-model Pendanaan Wakaf Produktif



- *Al-Hukr*
- *Al-Ijāratāin*
- *Al-Mirsād*
- *Sanadat al-Muqāraḍah*
- *Al-Istisnā'*
- *Al-Ta'jīr al-Tamwīly*
- *Al-Ijārah al-Muntahiyah bi al-Tamlīk*
- B.O.T

Sumber: Umar, 2004:16.

d. **Investasi Tanah Wakaf Produktif**

Yang dimaksud dengan “Investasi Tanah Wakaf Produktif” adalah cara menggunakan tanah wakaf untuk mendapatkan keuntungan atau pemasukan yang didistribusikan kepada yang berhak menerimanya.

Ada beberapa hal penting yang berhubungan dengan investasi harta wakaf, yaitu sebagai berikut:

1). Tidak ada satu cara atau satu model investasi yang pas untuk semua harta wakaf, karena setiap harta wakaf memiliki kekhasannya. Misalnya investasi bangunan dengan cara disewa, investasi tanah dengan disewa atau dengan cara penggarapan tanah lewat akad *muzāra'ah*, *mughārasah*, atau *musāqat*. Sedangkan harta wakaf yang bergerak seperti sarana transportasi, seperti mobil, pesawat, kapal, investasinya dengan penyewaan, atau dikembangkan sendiri. Adapun wakaf uang, dengan cara ditabung di bank atau investasi pada lembar berharga, atau perdagangan dan lain sebagainya.

2). Proses investasi dilakukan oleh nazhir atau orang yang mewakilinya seperti lembaga wakaf pemerintah. Jika investasi dalam pasar saham, maka perlu dibentuk tim khusus yang menjalankan pengelolaannya, demikian pula bila investasi dengan jalan *musyārahah* dan *muḍārabah*, perdagangan langsung,

industri atau penggarapan lahan pertanian atau perkebunan, lebih baik apabila investasinya dilakukan oleh lembaga khusus yang kompeten.

3). Karena pengelola wakaf terkadang bukan berasal dari pemilik harta wakaf ataupun penerima wakaf, maka perlu diperhatikan adanya penyimpangan-penyimpangan dan kepentingan-kepentingan pribadi dari masing-masing pengelola wakaf, sehingga maka perlu adanya aturan-aturan lembaga yang mewujudkan pengawasan, *fairness*, dan transparansi.

4). Melihat tuntutan wakaf yaitu terjaganya harta wakaf dan terwujudnya keuntungan yang paling besar, serta status wakaf sebagai aktivitas keagamaan di samping ekonomi, maka perlu diperhatikan legalisasi model-model investasi secara syari'ah, dan bekerja semaksimal mungkin untuk menghindari resiko kerugian dalam investasi dengan melakukan diversifikasi jenis investasi, dan memperhatikan stabilitas dan fleksibilitas dana yang kembali untuk berpindah ke berbagai model investasi yang lain. Memperhatikan dampak panjang pendeknya masa penyewaan, terkait dengan resiko inflasi, perubahan kondisi pasar, dan kemungkinan mendapatkan dana kembali (Umar, 2004:23-24).

1). **Model dan Bentuk Investasi Tanah Wakaf**

a). Al-Ijārah.

Ijārah merupakan akad yang diakui Syariah, yang berhubungan dengan asset wakaf yang dimanfaatkan. Model investasi ini dapat diterapkan pada asset wakaf tidak bergerak yang berupa tanah dan bangunan, bahkan juga dapat diterapkan pada asset wakaf bergerak. *Ijārah* merupakan satu-satunya akad yang disepakati oleh ulama fiqh klasik sebagai model investasi harta wakaf. Aturan-aturan yang terkait dengan penyewaan harta wakaf merujuk pada aturan-aturan

yang terdapat pada fiqih sewa menyewa pada umumnya, yaitu sebagai berikut:

1. Disyaratkan bagi nazhir yang mengelola tanah wakaf, tidak menyewakan tanah tersebut kepada dirinya, atau orang-orang ditanggungnya, atau orang yang tidak dapat bersaksi untuk dirinya. Karena hal ini menjadikan ia berposisi sebagai penyewa sekaligus pemberi sewa.
2. Harga sewa. Menjadi kesepakatan di kalangan ulama, harga sewa sesuai dengan harga pasaran. Apabila nazhir menyewakan dengan harga yang jauh di bawah harga pasar, maka hal tersebut tidak boleh dilakukan, dan akadnya menjadi batal menurut pendapat mazhab Hanafi dan Syafi'i. Sedangkan menurut mazhab Maliki dan Hanbali, nazhir menanggung selisih harga. Apabila nazhir telah menyewakan sesuai dengan harga pasar, kemudian terjadi kenaikan harga atau banyaknya peminat, maka menurut pendapat yang *al-aṣah* di kalangan mazhab Hanafi dan salah satu pendapat mazhab Syafi'i, akadnya dibatalkan, kemudian disewakan kembali kepada penyewa awal atau penyewa lainnya. Diprioritaskan kepada penyewa pertama lebih baik, jika ia rela untuk menambah harga sewa. Sedangkan menurut pendapat mazhab Maliki dan pendapat yang *al-aṣah* dikalangan mazhab Syafi'i, selama penyewaan dengan harga pasar maka tidak dapat dibatalkan karena sebab adanya kenaikan harga sewa (al-Qurrahdāghy, 2004:41).
3. Masa penyewaan. Masa penyewaan menurut mazhab Hanafi berkisar antara 1-3 tahun, sedangkan mazhab Maliki, berbeda-beda sesuai dengan tujuan wakaf, jenis harta wakaf, dan kondisi harta wakaf. Pada dasarnya masa penyewaan berkisar antara 1-4 tahun, atau 1-10 tahun. Apabila kondisi

harta wakaf rusak, maka masa penyewaannya bisa panjang. Sedangkan menurut mazhab Syafi'i dan Hanbali, boleh menyewakan harta wakaf dengan mengiaskan pada penyewaan pada umumnya, sepanjang harta wakaf tersebut masih ada (Umar, 2004:25).

b). **Investasi Tanah Garapan dengan model investasi *muzāra'ah*, *musāqāt*, atau *mughārasah*.**

Muzāra'ah, *musāqāt*, atau *mughārasah*, merupakan akad pengolahan sawah atau kebun yang banyak dibahas dalam kitab-kitab Fikih secara umum. *Muzāra'ah* adalah akad kerjasama antara lembaga wakaf dengan pihak kedua yang kompeten dalam investasi pertanian, untuk mengembangkan tanah pertanian. Lembaga wakaf menyediakan tanah dan pihak kedua melakukan pengolahan, dan keuntungan dibagi kedua belah pihak. *Musaqāt* adalah, kerjasama lembaga wakaf dengan pihak kedua untuk menyirami dan merawat pohon-pohon yang ada di kebun, dengan keuntungan dibagi dua. Sedangkan *mughārasah* adalah akad antara lembaga wakaf dengan pihak lain untuk menanam pohon di tanah wakaf, dengan pohon dari pihak lembaga wakaf atau dari penanam, dan keuntungan yang dibagi dua (Azuz, 2004: 171).

Sebelum melakukan investasi tanah wakaf ada beberapa langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh pengelola wakaf, yaitu:

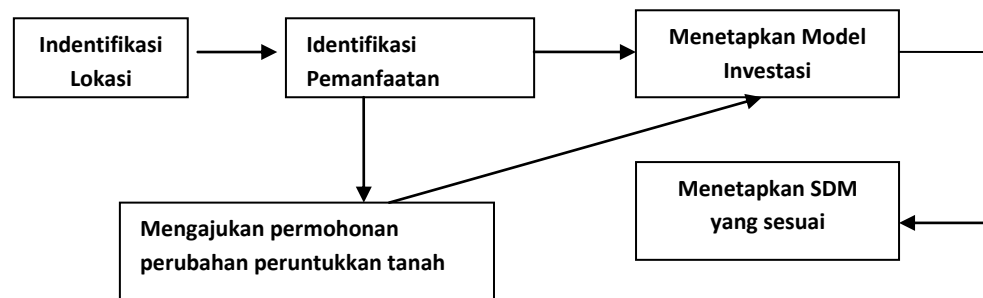
1. Mengidentifikasi lokasi tanah wakaf, misalnya apakah berada di kawasan pemukiman, perdagangan, atau industry. Apakah jauh dari kota dan akses publik.
2. Berdasarkan identifikasi lokasi tersebut dilanjutkan dengan mengidentifikasi pemanfaatan tanah tersebut. Termasuk di dalamnya

mengidentifikasi kesuburan tanah, kedekatan dengan sumber air, nilai harga tanah dan prospek tanah pada masa yang akan datang.

3. Apabila pemanfaatan tanah tidak sesuai dengan ketentuan pemerintah, maka dapat dimohonkan perubahan katagori penggunaan tanah.
4. Menyesuaikan kategori tanah wakaf dengan model investasi yang paling sesuai agar dapat mengefektifkan pendanaan proyek wakaf dan mendapatkan keuntungan terus menerus yang tinggi.
5. Berdasarkan identifikasi penggunaan tanah yang optimal, pengelola kemudian memilih SDM yang sesuai dengan rencana investasi.

Diagram di bawah ini menjelaskan lima langkah di atas:

Bagan 2.6 Langkah-langkah Kategorisasi dan Penentuan Investasi Wakaf tanah



Sumber: Noorhaliza, tt.

2). Kategori Tanah Wakaf

Model investasi menyesuaikan dengan kategori tanah wakaf. Menurut Mubarak (2008:76), secara umum tanah wakaf dikategorikan menjadi tiga: (1) tanah pedesaan, (2) tanah perkotaan, dan (3) tanah di tepi/pinggir pantai.

1. Tanah Pedesaan

Berdasarkan segi lokasinya, tanah wakaf di pedesaan dibedakan menjadi lima macam: (a) tanah persawahan, (b) tanah perkebunan, (c) tanah ladang, (d) tanah rawa, dan (e) tanah perbukitan.

Jenis usaha yang cocok untuk tanah persawahan antara lain: pertanian dan ternak/tambak ikan. Jenis usaha yang cocok untuk tanah perkebunan, antara lain: perkebunan, *home industry*, dan tempat wisata. Jenis usaha yang cocok untuk tanah ladang/padang rumput antara lain: palawija, pertamanan, dan peternakan. Jenis usaha yang cocok untuk tanah rawa antara lain: perikanan, dan tanaman sayuran. Jenis usaha yang cocok untuk tanah perbukitan antara lain: tempat wisata, perkebunan, bangunan, *home industry*, dan peternakan (Mubarok, 2008:77). Untuk lebih mudahnya, lihat gambar berikut ini:

Tabel 2.1 Potensi Pemanfaatan Tanah Wakaf di Pedesaan

No	Jenis Lokasi Tanah	Jenis Usaha
1.	Tanah persawahan	1) Pertanian 2) Tambak Ikan
2.	Tanah perkebunan	1) Perkebunan 2) <i>Home Industry</i> 3) Tempat wisata
3.	Ladang/Padang rumput	1) Palawija 2) Perumahan 3) Pertamanan 4) Peternakan
4.	Tanah rawa	1) Perikanan 2) Tanaman sayuran
5.	Tanah Perbukitan	1) Tempat wisata 2) Perkebunan 3) Bangunan 4) <i>Home industry</i> 5) Peternakan

Sumber: Mubarok, 2008.

2. Tanah Perkotaan

Berdasarkan lokasinya, tanah perkotaan dibagi menjadi lima jenis: (a) tanah pinggir jalan raya/jalan protokol, (b) tanah pinggir dekat jalan utama, (c) tanah dekat jalan tol, (d) tanah di dekat/di dalam perumahan, dan (e) tanah dekat pusat keramaian (pasar, terminal, stasiun, pelabuhan, bandara, dan sekolah).

Jenis usaha yang cocok untuk tanah wakaf di pinggir jalan raya yang dekat dengan jalan protokol antara lain: perkantoran, pusat perbelanjaan, apartemen, hotel/ penginapan, dan atau gedung pertemuan. Jenis usaha yang cocok untuk tanah wakaf di dekat jalan utama, antara lain: perkantoran, pertokoan, pusat perbelanjaan, rumah sakit, rumah makan, sarana pendidikan, hotel/penginapan, apartemen, gedung pertemuan, pom bensin, apotek, wartel dan warnet, dan atau bengkel mobil atau motor.

Jenis usaha yang cocok untuk tanah wakaf dekat dengan jalan raya yang dekat dengan jalan tol antara lain: pom bensin, bengkel, rumah makan, *outlet/FO*, warung, dan atau wartel/warnet.

Jenis usaha yang cocok untuk tanah wakaf dekat/di dalam perumahan antara lain: toko sembako, laundry, apotek, gedung olahraga, warung makan, lembaga pendidikan.

Jenis usaha yang cocok untuk tanah wakaf di dekat pusat keramaian antara lain: pertokoan, rumah makan, penginapan/hotel, fotocopy, bengkel, rental kendaraan. Untuk lebih mudahnya lihat gambar berikut ini:

Tabel 2.2 Potensi Pemanfaatan Tanah Wakaf di Perkotaan

No	Jenis Lokasi Tanah	Jenis Usaha
1.	Pinggir jalan raya: dekat jalan protokol	1) Perkantoran 2) Pusat perbelanjaan 3) Apartemen 4) Hotel/penginapan 5) Gedung pertemuan
2.	Pinggir jalan raya: dekat jalan utama	1) Perkantoran 2) Pertokoan 3) Pusat perbelanjaan 4) Rumah sakit 5) Rumah makan 6) Sarana pendidikan 7) Hotel/penginapan 8) Apartemen 9) Gedung pertemuan 10) Pom bensin 11) Apotek 12) Wartel dan warnet 13) Bengkel mobil atau motor
3.	Pinggir jalan raya: dekat jalan tol	1) Pom bensin 2) Bengkel 3) Rumah makan 4) <i>Outlet/FO</i> 5) Warung 6) Wartel/warnet
4.	Tanah dekat/dalam perumahan	1) Toko sembako 2) Laundry 3) Apotek 4) Gedung olahraga 5) Warung makan

		6) Lembaga pendidikan
5.	Tanah dekat pusat keramaian	1) Pertokoan 2) Rumah makan 3) Penginapan/hotel 4) Fotocopy 5) Bengkel 6) Rental kendaraan

Sumber: Mubarak, 2008.

3. Tanah di pinggir pantai

Berdasarkan lokasinya, tanah di pinggir pantai dibedakan menjadi dua: (a) pinggir laut, dan (b) rawa bakau. Usaha yang cocok untuk tanah wakaf di pinggir laut antara lain: tambak ikan, rumah makan, objek wisata, penginapan, dan atau *home industry*. Sedangkan jenis usaha yang cocok untuk tanah wakaf yang terletak di rawa bakau adalah perkebunan (Harahap, 2006:155-157). Secara mudah potensi penggunaan tanah wakaf dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 2.3 Potensi Pemanfaatan Tanah Wakaf Tepi Pantai

No	Jenis Lokasi Tanah	Jenis Usaha
1.	Pinggir laut	1) Tambak Ikan 2) Rumah Makan 3) Penginapan 4) <i>Home industry</i> 5) Objek Wisata
2.	Rawa bakau	Perkebunan

Sumber: Mubarak, 2008

3). Prinsip-Prinsip Investasi Harta Wakaf

Para ulama telah menetapkan prinsip-prinsip investasi harta wakaf.

Majma' Fikih Internasional -yang merupakan organisasi di bawah OKI

(Organisasi Konferensi Islam)- dalam sidangnya yang ke 15 di Muscat tanggal 6-11 Maret 2004, menetapkan beberapa batasan (*dawābit*), dalam memproduksi harta wakaf dan keuntungannya, yaitu:

- 1). Bentuk dan bidang investasi yang diperbolehkan Syariat.
- 2). Memperhatikan diversifikasi usaha produktif untuk meminimalisir resiko kerugian, dan menjamin usaha tersebut, melakukan sertifikasi akad, dan melakukan studi kelayakan usaha bagi wakaf-wakaf produktif.
- 3). Memilih instrumen-instrumen investasi yang lebih aman dan menghindari investasi yang memiliki resiko tinggi berdasarkan kebiasaan bisnis dan investasi.
- 4). Investasi wakaf sebaiknya disesuaikan dengan jenis harta wakaf agar dapat mewujudkan kemaslahatan wakaf, menjaga pokok harta wakaf, dan kemaslahatan penerima wakaf.
- 5). Mengungkapkan secara periodik proses investasi dan penyebaran informasi dan iklan sesuai dengan kebiasaan yang berlaku (<http://www.fiqhacademy.org.sa>. Diakses tanggal 23 Juli 2013).

4. Produktivitas Investasi

Produktivitas usaha digunakan untuk menilai produktivitas pendanaan dan investasi yang telah dilakukan oleh kedua lembaga kenazhiran ini. Produktivitas berasal dari bahasa Inggris, *product: result, outcome* berkembang menjadi kata *productive*, yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability make or kreate, creative*. Perkataan itu dipergunakan di bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu,

karena dalam organisasi, kerja yang akan dihasilkan adalah perwujudan tujuannya (Sedarmayanti, 2004:7).

Menurut Siagian (2002:15), produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Produktivitas merupakan rasio antara output yang dapat diukur (*tangible output*) dan input yang dapat diukur (*tangible input*). Produktivitas merupakan suatu ukuran kinerja perusahaan yang menunjukkan seberapa baik pemanfaatan input menjadi output.

Input merupakan segala bentuk sumber daya yang digunakan dalam produksi dan membentuk biaya produksi seperti tenaga kerja (*man-hours*), material, energi, kapital yang meliputi peralatan dan mesin, dll.

produktivitas tenaga kerja adalah tingkat kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan produk (Pangestu, 1997:41). Produktivitas tenaga kerja menunjukkan adanya kaitan antara output (hasil kerja) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja. Produktivitas perusahaan diukur berdasarkan pendekatan nilai tambah, perbandingan antar nilai tambah dengan sumber yang terpakai (*resource used*) menunjukkan tingkat produktivitas (J. Ravianto, 1986: 3)

Dalam mengukur dan membandingkan produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis (Sinungan, M., 2000: 23), yaitu:

- a. Perbandingan ukuran produktivitas saat ini dengan periode lalu apakah mengalami peningkatan atau penurunan.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit dengan unit yang lainnya.

c. Perbandingan pencapaian produktivitas sekarang dengan target produktivitas yang ditetapkan perusahaan.

5. Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif

Termasuk dalam bidang pengelolaan wakaf adalah pendistribusian manfaat atau hasil wakaf. Dalam mendistribusikan keuntungan wakaf tanah produktif, menurut Umar (tt: 3) ada beberapa ketentuan yang harus diperhatikan oleh nazhir, yaitu:

a. Berpedoman pada syarat wakif

Dalam mendistribusikan keuntungan wakaf, nazir harus berpedoman pada syarat wakif, apakah wakif mensyaratkan peruntukan tertentu, untuk orang tertentu. Apabila wakif mensyaratkan keuntungannya untuk bidang tertentu, atau orang tertentu, maka nazhir harus mematuhi. Para ulama wakaf memberikan kaidah : *syarṭ al-wāqif kā naṣ al-Syāri'* (syarat wakif sama dengan ketentuan Syāri' (Allah SWT). Kaidah ini mengisyaratkan bahwa ketentuan dari wakif harus menjadi pedoman bagi nazhir dalam mengelola aset wakaf dari wakif. Akan tetapi mengikuti syarat wakif tidak berlaku mutlak, ada dua ketentuan yang harus dipenuhi dalam syarat tersebut, sehingga dapat dijalankan, yaitu:

1). Syarat tersebut tidak bertentangan atau melawan hukum Syariat, seperti menghalalkan yang haram atau mengharamkan yang halal. Dalam kondisi seperti ini, syaratnya menjadi batal untuk diikuti akan tetapi wakafnya tetap sah.

2). Syarat tersebut tidak menghilangkan hakikat wakaf, yaitu menahan pokok dan mendistribusikan hasilnya. Ibnu Taimiyah sebagaimana yang dikutip

oleh Umar (tt: 5) memberikan pernyataan: *wa al-syurūf innamā yalzimu al-'amal biha iẓa lam yufḍi ilā al-ikhḷāl bi al-maqṣūd al-syar'i*.

- b. Sebagian keuntungan diprioritaskan untuk *imārat al-waqf* (memakmurkan aset wakaf).

Menurut Umar (tt: 19) para ulama bersepakat bahwa hasil dari keuntungan wakaf harus dialokasikan terlebih dahulu untuk memakmurkan aset wakaf (*'imārat al-waqf*), sebelum mendistribusikannya kepada yang berhak. Yang dimaksud dengan *imārat al-waqf* adalah perbaikan, renovasi dan pengembangan aset wakaf dengan biayanya yang diambilkan dari keuntungan wakaf.

Mazhab-mazhab fikih bersepakat bahwa mendistribusikan keuntungan untuk memakmurkan aset wakaf harus didahulukan daripada mendistribusikan kepada *mawquf 'alaih*. Baik wakif mensyaratkannya atau tidak, karena tujuan wakif dalam mewakafkan hartanya adalah untuk mendapatkan aliran pahala yang terus menerus, hal tersebut tidak bisa terwujud kalau tidak memprioritaskan pada aspek pemeliharaan aset wakaf (Umar, tt: 20).

Keuntungan wakaf selain didistribusikan untuk memakmurkan aset wakaf, juga didistribusikan untuk kebaikan secara umum. Imam al-Razi sebagaimana dikutip oleh Umar (tt: 29) menyatakan bahwa ada 2 (dua) bentuk kebaikan yang paling utama dari perbuatan yang dilakukan yaitu: (1) apabila dapat membiasakan hamba mengagungkan dzat yang disembah; (2) apabila dapat mendatangkan kemanfaatan bagi sesama makhluk ciptaan Allah SWT.

Umar (tt: 29-33) membagi peruntukan wakaf, dengan membuat pengelompokan-pengelompokan tertentu, yaitu:

1. Berdasarkan ayat al-Qur'an yang menjelaskan tentang kebaikan, yaitu dalam surat al-Baqarah:177³¹, ada 4 (empat) bidang yang dapat menerima hasil wakaf, yaitu: yaitu (1) wakaf untuk peningkatan keimanan; (2) wakaf untuk solidaritas sosial; (3) wakaf untuk beribadah; (4) wakaf untuk perbaikan akhlak.
2. Berdasarkan kebutuhan yang muncul dalam usaha mengatasi kefakiran. Yaitu wakaf untuk mengatasi kemiskinan karena tidak adanya pemasukan, dan wakaf untuk mengatasi kemiskinan karena tidak adanya kemampuan.
3. Berdasarkan penerima wakaf, dibagi menjadi dua, yaitu wakaf untuk orang-orang tertentu yang miskin dan membutuhkan, dan wakaf untuk kepentingan umum, misalnya wakaf masjid, jalan, air, dan lain sebagainya
4. Berdasarkan pembagian peruntukan filantropi pada saat sekarang ini, yaitu untuk layanan keagamaan, layanan kesehatan, layanan pendidikan, layanan kemanusiaan, layanan infrastruktur, mengatasi pengangguran, menjaga lingkungan, politik dan Hak Asasi Manusia (HAM).

Pada pembagian ini, Umar (tt: 34-36) membuat perinciannya dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.4 Pendistribusian Hasil Wakaf

أمثلة من أنواعها	المجموعة
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء المساجد وتعميرها والقيام بخدماتها - خدمة القرآن الكريم بطباعة المصاحف وتفسيرها وتحفيظ القرآن - خدمة السنة النبوية بطباعة كتبها وشروحها وكذا علوم الدين. 	أ- الخدمات الدينية

³¹ Bunyi Surat al-Baqarah :177 sebagai berikut:

لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُتَّقُونَ يُعْهِدُهُمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿

<ul style="list-style-type: none"> - خدمة الدعوة الإسلامية بالوسائل المرئية من فضائيات وانترنت ومطبوعات وجرائد وفتح المراكز الإسلامية وانبعاث الدعاة - التعليم الديني بإنشاء مدارس ورعاية طلابه. - تيسير الحج وخدمة الحجاج. 	
<ul style="list-style-type: none"> - إقامة المستشفيات والمراكز الطبية والقيام بخدماتها. - توفير الأدوية لغير القادرين. - رعاية مدارس الطب والتمريض. - علاج المرضى المحتاجين. - الإنفاق على البحوث الطبية وابتكار الأدوية والعقاقير. - برامج الصحة الوقائية. - مكافحة الإدمان والمخدرات والكحول. - مراكز لعلاج الأمراض الخطيرة مثل السرطان والإيدز والفشل الكلوى وأمراض الكبد. - ابتعاث الأطباء والممرضين للمناطق الموبوءة. 	<p>ب - الخدمات الصحية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء المدارس والكليات ومعاهد العلم والقيام بخدماتها - رعاية البحث العلمى. - إنشا المكتبات وتطويرها. - رعاية الطلاب وتقديم منح دراسية لهم. - برامج محو الأمية. 	<p>ج- الخدمات التعليمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توفير دخل للفقراء والمحتاجين. - توفير الطعام للجائعين. - رعاية العجزة والمعوقين. - المساعدة في تزويج الشباب والبنات. - رعاية المساجين وأسرهم. - رعاية المسنين. - توفير المساعدات القانونية للمحتاجين. - رعاية المشردين. - تجهيز وتكفين الموتى. - الإغاثة في حالة الكوارث. - الوفاء بديون المعسرين. 	<p>د - الخدمات الإنسانية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وصيانة الطرق والجسور - توفير المياه والكهرباء والمساكن للمحتاجين. - إنشاء مساكن للفقراء والمشردين. - مشروعات الصرف الصحى. 	<p>هـ- المرافق العامة</p>

- دور الضيافة لأبناء السبيل. - المساهمة في توفير وسائل النقل.	
- توفير القروض الحسنة لإنشاء المشروعات الصغيرة. - التدريب وإعادة التأهيل والاستشارات. - توفير أدوات العمل.	و – علاج البطالة
- الرفق بالحيوانات ورعايتها. - العناية بالخضرة وزرع الأشجار - نظافة الشوارع والأماكن العامة. - ردم البرك والمستنقعات - توفير المراعى	ز – حماية البيئة
- رعاية اللاجئين - فكك الأسرى - الجهاد - رعاية المسجونين وأسرههم - الصلح بين الناس وحل النزاعات - المساعدات القانونية والدفاع عن الحقوق المدنية	ح – الجوانب السياسية وحقوق الإنسان

Sumber: Umar, tt.

Dalam buku Panduan Organisasi Pengelolaan Zakat, Pemanfaatan zakat dapat dilakukan dengan dua pola, yaitu pola produktif, dan pola konsumtif.

2. Pola produktif. Pola produktif dalam beberapa bentuk, diantaranya:
 - a. Pemberian bantuan uang sebagai modal kerja ataupun membantu pengusaha untuk meningkatkan kapasitas kerja.
 - b. Bantuan pendirian gerai untuk memamerkan dan memasarkan hasil-hasil industri kecil seperti kerajinan tangan, makanan olahan, dan lain-lain.
 - c. Dukungan kepada mitra binaan untuk berperan serta dalam berbagai pameran.
 - d. Penyediaan fasilitator dan konsultan untuk menjamin keberlanjutan usaha.

- e. Pembentukan lembaga keuangan.
 - f. Pembangunan industri
3. Pola Konsumtif. Pola konsumtif diantaranya:
- a. Bantuan pangan, pakaian, dan tempat tinggal
 - b. Pendidikan
 - Mendirikan dan/atau membantu pembangunan/rehabilitasi madrasah dan pondok pesantren terpadu.
 - Pembangunan sarana dan prasarana keterampilan.
 - Meningkatkan dakwah
 - Penelitian Islam
 - Publikasi mengenai Islam, baik yang bersifat akademis maupun yang bersifat ilmiah populer.
 - Mendirikan perpustakaan Islam, atau membantu perpustakaan Islam yang ada.
 - Beasiswa.
 - Orang tua asuh
 - Pendidikan melalui swadaya masyarakat.
 - c. Kesehatan
 - Membangun klinik dan rumah sakit untuk melayani orang miskin secara gratis.
 - Membangun rumah bersalin untuk orang-orang yang tidak mampu.
 - d. Pembangunan Infrastruktur
 - Mendirikan perpustakaan

- Mendirikan layanan konseling
- Mendirikan prasarana usaha dibidang ekonomi berskala kecil dan menengah.
- Mendirikan Panti Asuhan bagi anak yatim yang tidak mampu.
- Mendirikan panti jompo bagi orang tua yang tidak mampu dan sendiri.
- Mendirikan rumah penderita cacat (Dirjen Bimas Islam, 2013: 95-101).

Pola pemanfaatan hasil wakaf dalam bentuk pemanfaatan yang produktif dan konsumtif dapat juga diterapkan bagi pemanfaatan hasil wakaf. Pasal 22 UU No.41 Tahun 2004 tentang wakaf menyebutkan beberapa macam peruntukkan wakaf, yaitu:

- a. Sarana dan kegiatan ibadah;
- b. Sarana dan kegiatan pendidikan serta kesehatan;
- c. Bantuan kepada fakir miskin, anak terlantar, yatim piatu, dan beasiswa;
- d. Kemajuan dan peningkatan ekonomi umat, dan/atau
- e. Kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan Syari'ah dan peraturan perundang-undangan.

Dalam Peraturan BWI no. 4 tahun 2010 tentang Pedoman Pengelolaan dan Pengembangan Harta Benda Wakaf, dijelaskan hal terkait dengan penyaluran dan pemanfaatan hasil benda wakaf. Pasal 8 Peraturan BWI ini menyebutkan:

- (1) Penyaluran manfaat hasil pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf harus sesuai dengan peruntukannya.
- (2) Penyaluran manfaat hasil pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung.
- (3) Penyaluran manfaat hasil pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf secara langsung sebagaimana dimaksud pada ayat (2) adalah program pembinaan dan pemberdayaan masyarakat yang secara langsung dikelola oleh Nazhir.
- (4) Penyaluran manfaat hasil pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf secara tidak langsung sebagaimana dimaksud pada ayat (2) adalah program pembinaan dan pemberdayaan masyarakat

melalui kemitraan dengan lembaga pemberdayaan lain yang memenuhi kriteria kelayakan kelembagaan dan profesional.

Pada pasal 9 dan 10 Peraturan BWI ini dijelaskan lebih rinci tentang penyaluran manfaat hasil pengelolaan dan pengembangan harta wakaf benda wakaf secara langsung dan secara tidak langsung. Pasal 9 menyatakan:

- (1) Penyaluran manfaat hasil pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf secara langsung sebagaimana dimaksud pada Pasal 8 ayat (2) dapat dilakukan apabila memenuhi persyaratan:
 - a. program pembinaan dan pemberdayaan masyarakat dijalankan sesuai dengan syariah dan peraturan perundang-undangan;
 - b. tepat sasaran;
 - c. berdampak pada pengurangan kemiskinan dan membuka lapangan pekerjaan;
 - d. program berkesinambungan dan mendorong kemandirian masyarakat.
- (2) Program pembinaan dan pemberdayaan masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a antara lain:
 1. program sosial dan umum berupa pembangunan fasilitas umum antara lain jembatan, jalan mandi cuci kakus umum dan masjid;
 2. program pendidikan berupa pendirian sekolah dengan biaya murah untuk masyarakat tidak mampu dan pelatihan keterampilan;
 3. program kesehatan berupa bantuan pengobatan bagi masyarakat miskin dan penyuluhan ibu hamil dan menyusui;
 4. program ekonomi berupa pembinaan dan bantuan modal usaha mikro, penataan pasar tradisional dan pengembangan usaha pertanian dalam arti luas;
 5. program dakwah berupa penyediaan da'i dan mubaligh, bantuan guru, bantuan bagi imam dan marbot masjid.

Sedangkan pasal 10 Peraturan BWI menyebutkan:

- (1) Penyaluran manfaat hasil pengelolaan dan pengembangan Harta Benda Wakaf secara tidak langsung dapat dilakukan melalui lembaga:
 - a. lembaga pengelola zakat;
 - b. baitul mal wa tamwil
 - c. lembaga kemanusiaan nasional;
 - d. lembaga pemberdayaan masyarakat nasional;
 - e. yayasan/perkumpulan/organisasi kemasyarakatan;
 - f. lembaga lain baik berskala nasional maupun internasional yang melaksanakan program pembinaan dan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan syariah dan peraturan perundangundangan.
- (2) Lembaga-lembaga sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi persyaratan:
 - a. Memiliki kelengkapan legal formal lembaga/yayasan/perkumpulan/organisasi kemasyarakatan sesuai peraturan perundang-undangan;
 - b. Paling kurang telah beroperasi selama 2 (dua) tahun;
 - c. Memiliki pengurus yang tidak tercela;
 - d. Menyertakan laporan audit independen dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - e. Memiliki program yang jelas dan memberikan dampak positif.

BAB III

MANAJEMEN ORGANISASI KENAZHIRAN

BKM KOTA SEMARANG DAN

YAYASAN MUSLIMIN KOTA PEKALONGAN

A. Profil Organisasi Kenazhiran BKM Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan

1. Dasar Hukum BKM Kota Semarang dan YMKP sebagai Nazhir Wakaf

- a. Dasar Hukum BKM Kota Semarang sebagai nazhir wakaf.

BKM Kota Semarang adalah institusi semi resmi yang dibentuk oleh Kementerian Agama untuk meningkatkan peran dan fungsi masjid sebagai tempat ibadah dan sarana pembinaan umat Islam (PMA 2006, Bab II Pasal 2). BKM Kota Semarang dipimpin oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang, yang *ex officio* menjadi ketua BKM Kota Semarang, dan Kepala Seksi Urusan Agama Islam (Kasi Urais), yang *ex officio* menjadi ketua harian BKM Kota Semarang (PMA 2006, Pasal 10 (2) & (3)).

Selain mengurus masjid-masjid se-Kota Semarang, BKM Kota Semarang juga mengelola tanah wakaf. Tanah Wakaf yang dikelola BKM berasal dari tanah Masjid Besar Semarang atau yang dikenal dengan istilah *bondo* Masjid Besar Semarang. Keberadaan BKM Kota Semarang sebagai nazhir tanah wakaf Masjid Besar Semarang didasarkan pada beberapa dokumen, di antaranya:

- 1). Berdasarkan *Staatblad No.605 jo. Besluit Gouverneur General Van Ned*

Indie dpp. 12 Agustus 1896 No.43, jo ddo.6 November 1912, No.12 C Bijblad 7760, mesjid-mesjid Semarang, Kendal, Kaliwungu, dan Demak memiliki tanah sawah *bondo* masjid (*z.g. moskeemtsvelden*) sebagai *fond* untuk membiayai pemeliharaan dan perbaikan masjid, halaman, dan makam keramat dari para wali yang ada dalam lingkungan masjid-masjid tersebut.

- 2). Peraturan Menteri Agama (PMA) No.3 Tahun 1947 menyatakan bahwa sejak zaman penjajahan Belanda (sebelum tahun 1893) hampir di seluruh Jawa dan Madura didirikan *Beheerscommissie* atau Kas Masjid yang diperuntukkan untuk biaya pemeliharaan masjid-masjid di Ibukota Kabupaten dan Kecamatan. Pada masa sebelum kemerdekaan, pengelolaan terhadap masjid Kota ataupun Kabupaten masjid dan asset tanah wakaf yang dimilikinya dilakukan oleh Kanjeng Penghulu (Pejabat Agama).
- 3). PMA No.10 Tahun 1959 tentang badan pengelola *bondo* masjid, dari masjid Semarang, Kendal, Kaliwungu, dan Demak, yaitu diserahkan kepada dan dilakukan oleh Pengurus Kas Masjid (PKM) daerah masing-masing, dengan ketentuan bahwa tiap-tiap tahun Pengurus Kas Masjid masing-masing yang bersangkutan mengirimkan pertanggung jawaban kepada Departemen Agama, Jawatan Urusan Agama, dan Kantor Urusan Agama tingkat I dan tingkat II yang mewilayahinya.
- 4). Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 92 Tahun 1962, menetapkan masjid-masjid Semarang, Demak, Kendal, dan Kaliwungu sebagai masjid-masjid wakaf yang memiliki tanah/sawah *bondo* masjid. Adapun sebagai nazhir masjid dan tanah/sawah tersebut ditunjuk Pengurus Kas Masjid (PKM) pada masing-masing masjid tersebut sebagai badan hukum yang

mengelola tanah wakaf masjid-masjid tersebut. KMA No .92 Tahun 1962 berbunyi sebagai berikut:

- 1). Masjid-masjid Semarang, Kendal, Kaliwungu dan Demak adalah badan keagamaan sebagai dimaksud dalam pasal 49 ayat 1 Undang-Undang No. 5 tahun 1960 dengan bentuk wakaf dan diberi nama : Masjid Wakaf Semarang Masjid Wakaf Kendal, Masjid Wakaf Kaliwungu dan Masjid Wakaf Demak.
- 2). Masjid Wakaf Semarang, Kendal, Kaliwungu dan Demak tersebut memiliki tanah/sawah *bondo* masjid dan barang-barang lainnya yang pada waktu ini telah dimilikinya
- 3). Sebagai Nadzir dari masjid-masjid wakaf tersebut ditunjuk pengurus Kas Masjid (PKM) di Semarang, Kendal, Kaliwungu dan Demak.

Keluarnya KMA No. 92 tahun 1962 dilatar belakangi oleh kondisi politik pada saat itu, terjadi usaha penyerobotan tanah wakaf yang dilakukan oleh *underbow* PKI, yaitu BTI, yang berpandangan bahwa semua tanah adalah *communal bezit* atau milik bersama (Yusuf, 2000:14).

Menurut Mustamaji, mantan pengurus BKM Kota Semarang (wawancara, 7 Juli 2015), ditunjuknya BKM Kota Semarang selaku nazhir tanah *bondo* Masjid Besar Semarang oleh Menteri Agama ketika itu, karena memandang tanah *bondo* Masjid Besar Semarang sangat luas, sehingga harus diserahkan kepada organisasi atau badan hukum, bukan perseorangan. Selain itu Undang-Undang No.5 Tahun 1960 tentang Agraria, memperbolehkan badan keagamaan dan sosial berbadan hukum memperoleh hak milik atas tanah.

- 5). PMA No. 5 tahun 1964 tertanggal 4 Mei 1964, mengganti nama Pengurus Kas Masjid (PKM) menjadi Badan Kesejahteraan Masjid (BKM), sekaligus mencabut aturan-aturan sebelumnya.
- 6). KMA No. 1 tahun 1990 tentang Pengangkatan Pengelola Tanah Bondo Masjid Besar Semarang. KMA ini menegaskan kembali kedudukan BKM sebagai nazhir tanah wakaf *bondo* Masjid Besar Semarang.

7). KMA No. 86 Tahun 2008 tentang Izin Perubahan Status Tanah Wakaf Terletak di Jalan Untung Suropati Manyaran Kota Semarang Prov Jawa Tengah menjadi Jalan Raya Tembus dari Jalan Soekarno-Hatta Menuju Masjid Agung Jawa Tengah dengan Pergantian Berupa Bangunan Gedung Ma'had Aly, KMA ini masih menyebutkan BKM Kota Semarang sebagai nazhir atas tanah wakaf tersebut dan sebagai nazhir Ma'had Aly yang akan dibangun sebagai wakaf.

Status BKM Kota Semarang sebagai nazhir tanah *bondo* Masjid Besar Semarang menimbulkan perdebatan antara pihak BKM Kota Semarang dengan pihak di luar BKM Kota Semarang.

Menurut Abdurrosyad Shaleh, mantan Kepala Kanwil Depag Jawa Tengah, sebagaimana yang dikutip oleh Yusuf (2000:31), zaman dahulu tanah wakaf tidak memiliki sertifikat. Karena itu kemudian diproses sertifikat dengan pemilik BKM Pusat sebagai badan hukum semi resmi di bawah Departemen Agama yang bisa mempunyai hak milik tanah, baru setelah itu diwakafkan.

Taufik Rahman, Ketua BKM Kota Semarang periode 2008-2013 (wawancara, 08 Agustus 2012), menyatakan bahwa ada pemahaman bahwa tanah-tanah wakaf tersebut adalah milik Masjid Besar Semarang, padahal di dalam sertifikat tertera sebagai tanah BKM. Tanah tersebut menurutnya berasal dari sultan-sultan, untuk kepentingan masjid-masjid di Kota Semarang dan makam keramat. Jadi peruntukannya bukan hanya untuk Masjid Besar Semarang saja. Setelah Indonesia merdeka, tanah-tanah wakaf ini dikelola pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama

Hal senada disampaikan oleh Agus Sholeh, Mantan Kepala Kantor

Kementerian Agama Kota Semarang (wawancara, 3 Januari 2014), menurutnya, BKM menjadi nazhir yang mengelola aset tanah *bondo* Masjid Besar Semarang karena tanah tersebut peruntukannya bukan hanya untuk Masjid Besar Semarang saja, akan tetapi untuk membiayai semua masjid-masjid yang ada di kota Semarang. Jika pengelolaannya hanya diserahkan kepada takmir Masjid Besar Semarang, maka hasilnya hanya untuk Masjid Besar Semarang saja. Akan tetapi apabila dikelola BKM, hasilnya dapat dirasakan oleh masjid-masjid yang lain. Menurut beliau, dinamakan sebagai *bondo* Masjid Besar Semarang, karena pada saat dibangun, Masjid Besar Semarang merupakan satu-satunya masjid di kota Semarang, sehingga tanah wakaf tersebut dinamakan *bondo* Masjid tersebut. Akan tetapi sebenarnya peruntukannya bukan hanya untuk Masjid Besar Semarang saja, tapi juga untuk masjid-masjid yang lain. Apalagi BKM banyak mendapatkan permohonan bantuan dana dari masjid-masjid selain Masjid Besar Semarang, dengan adanya *bondo* masjid tersebut, dapat menjadi sumber pendanaan bagi kesejahteraan masjid-masjid di Kota Semarang.

Arifin, Pengurus BKM Kota Semarang Periode 2008-2013 (wawancara 11 Februari 2012), saat ditanya siapa yang dimaksud dengan penghulu masjid yang mengelola wakaf pada zaman dahulu, mengatakan bahwa penghulu masjid itu kalau sekarang adalah Menteri Agama. Penghulu pada zaman dahulu ada dua macam, penghulu *landrad* dan penghulu *alit*. Penghulu *landrad* pada masa sekarang adalah Kementerian Agama, sedangkan penghulu *alit* adalah Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang. Jadi wakifnya adalah pemerintah dan nazhirnya juga pemerintah.

Menurut Anwar, dkk (2008:94), Keberadaan BKM yang sebelumnya

bernama PKM sebagai Pengelola Kas Masjid merupakan kelanjutan tradisi keterkaitan pemerintah lokal (Kabupaten) dengan keberadaan masjid-masjid utama di daerah setempat. Pada masa kemerdekaan pengelola masjid-masjid kabupaten adalah para penghulu atau pejabat keagamaan pada kabupaten-kabupaten setempat dan dibantu dengan *merbot* atau pengurus masjid yang bekerja untuk kesejahteraan masjid dan mendapat bayaran dari masjid melalui hasil pengelolaan tanah-tanah wakaf yang dimiliki masjid atau dari lainnya. Kiai Penghulu merupakan representasi dari kekuasaan bupati pada masa itu yang memiliki otoritas atau wewenang untuk mengatur *bondo* wakaf masjid.

Secara hirarkis, bupati berada di bawah kraton, sehingga ia memiliki wewenang untuk mengatur *bondo-bondo* masjid yang pada hakekatnya adalah menjalankan fungsi kraton. Setelah Indonesia merdeka pembinaan dilakukan oleh Kementerian Agama untuk menjaga kelestarian dan keamanan harta wakaf.

Pendapat berbeda datang dari orang-orang di luar BKM yang menyatakan bahwa sebenarnya nazhir tanah Masjid Besar Semarang itu adalah pengurus masjid tersebut. Misalnya, Ali Mufiz (wawancara, 15 Mei 2012), Ketua Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah, ketika ditanya tentang nazhir *bondo* Masjid Besar Semarang, BKM atau BP MAS, karena kedua belah pihak saling mengklaim sebagai nazhir, mengatakan bahwa hal tersebut tergantung dari sudut mana memandangnya. Kalau dari tinjauan historis, maka yang berhak menjadi nazhir adalah pengurus Masjid Besar Semarang, karena pada masa penjajahan Belanda belum ada Kementerian Agama. Tapi kalau melihat KMA 92/1962 yang menetapkan masjid Besar Semarang sebagai masjid wakaf dengan BKM sebagai nazhirnya, maka yang menjadi nazhir adalah BKM. Jadi menurut beliau nazhir

bondo Masjid Besar Semarang secara normatif adalah BKM dan secara historis adalah pengurus Masjid Besar Semarang.

Menurut Muhaimin, Pengurus Badan Pengelola Masjid Agung Semarang (wawancara tanggal 21 Maret 2012), MAS adalah masjid peninggalan Ki Ageng Pandan Arang. Di samping meninggalkan masjid, Ki Ageng juga meninggalkan *bondo*, atau *bongkok* untuk menghidupi masjid dan makam-makam. Pada perkembangannya, tanah masjid tersebut terutama pada masa PKI, banyak yang dijarah, karena tidak adanya kekuatan hukum. Untuk melindungi tanah-tanah masjid tersebut, diterbitkanlah KMA No. 92/1962. Muhaimin meyakini bahwa maksud Menteri Agama ketika itu menerbitkan KMA tersebut adalah baik, yaitu untuk mencegah aksi penjarahan. Akan tetapi kenyataannya dengan adanya KMA tersebut menjadikan masjid dan tanah yang ada menjadi milik BKM.

Adanya perbedaan pendapat mengenai siapakah yang berhak mengelola tanah wakaf *bondo* Masjid Besar Semarang, pada tataran praksis, menimbulkan dualisme pengelolaan. BKM Kota Semarang ketika melakukan upaya pendayagunaan aset wakaf merasa dihalang-halangi atau direcoki. Sedangkan BP MAS, ketika akan melakukan pengelolaan wakaf, terhambat oleh aspek legalitas. Akibatnya proses pendayagunaan tanah wakaf menjadi terhambat, dan tidak memberikan hasil yang diharapkan.

b. Dasar Hukum YMKP sebagai Nazhir Wakaf

Yayasan Muslimin Kota Pekalongan merupakan transformasi dari partai Majelis Syuro Muslimin Indonesia (Masyumi). Anggota Partai Masyumi Pekalongan berasal dari simpatisan ormas NU dan Muhammadiyah. Pada saat tanggal 15 Agustus 1960, pemerintahan Sukarno melarang partai Masyumi

dikarenakan tokoh-tokohnya dicurigai terlibat dalam gerakan pemberontakan dari dalam Pemerintahan Revolusioner Republik Indonesia (PRRI). Karena partai Masyumi dibubarkan maka partai Masyumi yang ada di Pekalongan juga ikut bubar. Kemudian pengurus Masyumi Pekalongan mengambil inisiatif mendirikan organisasi baru yang bernama "Jajasan Gedung Muslimien".

Tujuan berdirinya yayasan ini selain sebagai wadah shilaturrahi dan dakwah para mantan anggota Masyumi juga bertujuan untuk menyelamatkan aset-aset partai Masyumi Pekalongan, karena dengan adanya pelarangan partai Masyumi, dikhawatirkan aset-aset milik partai Masyumi akan disita oleh pemerintah yang berkuasa (Nofel, wawancara, 8 Januari 2012).

YMKP memiliki kegiatan di bidang pendidikan, ekonomi, dakwah, dan sosial serta kesehatan bagi anggotanya dan masyarakat pekalongan pada umumnya. Gedung Yayasan Muslimin yang merupakan tinggalan dari partai Masyumi, dipergunakan sebagai pusat kegiatan yayasan. Selain itu juga digunakan oleh beberapa organisasi kemahasiswaan seperti HMI, dan Partai Bulan Bintang sebagai kantor sekretariat, yang ditempati secara cuma-cuma dan juga menjadi tempat pendidikan TK Bakti yang merupakan sekolah binaan Yayasan (YMKP, 2010).

Pada tanggal 26 Juni 2006, YMKP disahkan oleh Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf Kantor Urusan Agama Kecamatan Pekalongan Barat, menjadi nazhir atas tanah wakaf yang terletak di Jalan Gajah Mada Nomor 5 Pekalongan, yang di atasnya telah berdiri bangunan berupa gedung Yayasan Muslimin. Dalam Surat Pengesahan Nazhir tertera pengurus YMKP yang menjadi nazhir adalah:

1. Amrizal Yasmin;

2. M. Nofel;
3. Nanang Abdullah;
4. Nugroho;
5. Rugayah Gani.

Dalam Akta Ikrar Wakaf No. W.2/I/VI tahun 2006, tidak disebut lagi nama Jajasan Gedung Muslimien, akan tetapi berubah menjadi Yayasan Muslimin Kota Pekalongan. Jadi telah terjadi perubahan nama dari Jajasan Gedung Muslimien menjadi Yayasan Muslimin Kota Pekalongan bersamaan dengan proses ikrar wakaf.

c. Perbandingan Dasar Hukum BKM Kota Semarang dengan YMKP sebagai Nazhir

Undang-undang No.41 tahun 2004 tentang Wakaf menyebutkan 3 (tiga) jenis nazhir, yaitu nazhir perseorangan, nazhir organisasi, dan nazhir badan hukum. Nazhir perseorangan harus merupakan suatu kelompok yang terdiri dari paling sedikit 3 (tiga) orang, dan salah seorang diangkat menjadi ketua¹. Nazhir organisasi merupakan organisasi yang bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan dan/atau keagamaan Islam². Nazhir badan hukum yang melaksanakan pendaftaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi persyaratan: badan hukum Indonesia yang bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan, dan/atau keagamaan Islam³

BKM Kota Semarang adalah nazhir badan hukum yang ditunjuk oleh

¹. Pasal 4 (5) PP No.42 tahun 2006 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No.41 tahun 2004 tentang Wakaf.

². Pasal 7 (3) PP No.42 tahun 2006 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No.41 tahun 2004 tentang Wakaf.

³. Pasal 11 (3) PP No.42 tahun 2006 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No.41 tahun 2004 tentang Wakaf.

Menteri Agama untuk mengelola tanah wakaf Masjid Besar Semarang lewat KMA No. 62 tahun 1969. Keberadaan BKM sebagai badan hukum yang dapat mengelola tanah wakaf dipertegas oleh Surat Menteri Dalam Negeri Nomor: SK. 178/DJA/1982, Tanggal 21 Bulan 9 Tahun 1982, Tentang Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Pusat sebagai Badan Hukum yang dapat mempunyai tanah dengan hak milik.

YMKP juga merupakan nazhir badan hukum yang berdiri pada tanggal 15 Agustus 1960. YMKP adalah organisasi yang bergerak dibidang pendidikan, ekonomi, dakwah dan sosial. YMKP mengajukan diri untuk menjadi nazhir atas tanah wakaf yang dimilikinya pada tanggal 26 Juni 2006.

Banyak yang mempertanyakan legalitas BKM Kota Semarang sebagai nazhir wakaf mengingat tanah tersebut adalah tanah banda Masjid Agung Semarang, sedangkan YMKP, tidak ada yang menggugat statusnya sebagai nazhir wakaf.

Dalam tinjauan fikih, hak untuk menentukan nazhir adalah hak wakif. Akan tetapi apabila wakif tidak menentukan siapa yang menjadi nazhir, atau nazhir meninggal dunia setelah wakif meninggal dan ia belum menunjuk penggantinya, maka para fukaha dalam hal ini berbeda pendapat. Menurut Hanafiah, nazhir ditunjuk oleh penguasa (*hākim*). Menurut mazhab Malikiyah dan Syafi'iyah, yang berhak menentukan adalah penerima wakaf jika penerima wakaf adalah pihak tertentu, akan tetapi jika penerimanya orang banyak atau umum, maka yang menentukan nazhir adalah penguasa. Sedangkan menurut mazhab Hanabilah, jika nazhir yang ditunjuk wakif meninggal dunia, maka hak untuk menentukan nazhir tidak lagi kembali kepada wakif, karena wakif telah

melepaskan kepemilikannya atas harta wakaf tersebut yang menjadi milik Allah SWT. Maka yang berhak menjadi nazhir adalah penerima wakaf (*mawqūf ‘alaih*), jika penerima wakaf adalah tertentu. Jika penerima wakaf tidak tertentu atau umum, maka nazhir wakafnya adalah penguasa atau yang mewakilinya (*Wizārat al-Awqāf wa Syū’un al-Islāmiyah*, 1996: 101).

Dalam tinjauan fikih, jika wakaf untuk kepentingan umum, seperti masjid, kuburan, atau sekolahan, maka yang menentukan nazhir adalah penguasa atau yang mewakilinya. Walaupun penunjukkan nazhir menjadi wewenang penguasa, akan tetapi penguasa hendaknya memperhatikan aspirasi pengurus masjid atau masyarakat sekitar aset wakaf tersebut berada.

Al-Bahuty (2003:2061) mengatakan, walaupun penunjukkan nazhir adalah wewenang imam atau pemimpin, akan tetapi ia harus memilih orang yang disukai atau diterima oleh masyarakat sekitar masjid. Ungkapan mengatakan: “*lā yunṣabu illā liman yardāhu al-jīran*” (tidak diangkat kecuali yang disukai atau diterima tetangganya). Hal tersebut sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW, yang berbunyi:

ثلاثة لا يقبل الله منهم صلاة : من تقدم قوما وهم لها كارهون

“Tiga orang yang tidak diterima shalatnya, : orang yang maju sebagai imam, sedangkan kaumnya membencinya”.

Dalam kondisi di Indonesia, wewenang untuk menunjuk nazhir yang belum ditunjuk oleh wakif adalah menjadi wewenang pemerintah, atau institusi yang ditunjuk oleh pemerintah seperti Badan Wakaf Indonesia (BWI). Pemerintah dalam menunjuk nazhir berdasarkan pada terpenuhinya syarat moral dan syarat kompetensi pada nazhir tersebut. Dalam kondisi, pengelolaan wakaf telah

dilakukan oleh nazhir, maka kelayakan nazhir dalam mengelola wakaf dapat dinilai dari kinerja nazhir. Kewajiban nazhir adalah menjaga aset wakaf, mengembangkan, berijtihad dalam mengembangkannya, dan mendistribusikan hasil wakaf kepada yang berhak. Atau dalam bahasa yang lain, tugas nazhir adalah memberikan kemaslahatan terhadap aset wakaf yang dikelola. Apa bila kinerja nazhir tidak dapat mendatangkan kemaslahatan dalam mengelola aset wakaf, maka imam atau pemimpin, berhak mengganti dengan nazhir yang lain, sehingga dalam penentuan nazhir tidak melihat kepada apakah nazhirnya pemerintah atau swasta, akan tetapi pada kemaslahatan yang didapatkan nazhir dalam mengelola aset wakaf.

Perihal penunjukkan BKM Kota Semarang sebagai nazhir, maka hal tersebut dapat dibenarkan, karena Menteri Agama menjalankan wewenangnya sebagai pemerintah terhadap wakaf yang tidak disebutkan oleh wakif siapa nazhirnya.

Tabel 3.1. Perbandingan Dasar Kenazhiran BKM Kota Semarang dengan YMKP

No.	Materi	BKM Kota Semarang	YMKP
1	Status Nazhir	Nazhir badan hukum	Nazhir badan hukum
2.	Dasar Penunjukkan	KMA No. 62 tahun 1969	AIW 26 Juni 2006

2. Tanah Wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang dan YMKP

a. Tanah Wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang

Berbicara mengenai tanah wakaf yang dikelola oleh BKM Kota Semarang, tidak bisa lepas dari keberadaan Masjid Agung Semarang, yang merupakan cikal

bakal dari keberadaan tanah wakaf tersebut. Maka sebelum membahas mengenai tanah wakaf BKM Kota Semarang, akan dibahas terlebih dahulu sejarah Masjid Agung Semarang.

Masjid pada masa awal masuknya Islam di Indonesia memiliki peranan penting dalam penyebaran agama Islam. Selain sebagai tempat ibadah masjid juga menjadi tempat pengajaran agama Islam kepada masyarakat. Di Pesisir Utara tanah Jawa terdapat beberapa masjid, yang berperan penting sebagai tempat penyebaran dan pengajaran agama Islam, seperti Masjid Gresik, Masjid Semarang, Masjid Demak, dan Masjid Kendal (Ismawati, 2006:56).

Keberadaan tanah wakaf BKM tidak terlepas dari keberadaan Masjid Besar Semarang, atau yang dikenal dengan nama Masjid Besar Kauman (Yusuf, 2000:2), karena letaknya di Kauman. Atau ada juga yang menyebut dengan nama Masjid Besar Kauman Semarang (Tim Peneliti MAJT, 2008). Dalam KMA No. 92 Tahun 1962, disebut dengan nama Masjid Wakaf Semarang. Pada saat sekarang ini, takmir Masjid Besar Semarang menggunakan istilah Masjid Agung Semarang (MAS) untuk Masjid Besar Semarang. Hal tersebut karena mengikuti KMA No. 394 Tahun 2004 tentang Penetapan Status Masjid Wilayah, yang menyatakan bahwa masjid pada tingkat Kabupaten/Kota disebut Masjid Agung, sedangkan masjid pada tingkat Kecamatan disebut Masjid Besar (Akhmad, wawancara, 10 Juli 2015). Peneliti tidak mempermasalahkan perbedaan penyebutan tersebut, karena walaupun berbeda penyebutan, akan tetapi berbicara mengenai tanah wakaf yang dikelola, maksudnya adalah satu yaitu tanah *bondo* peninggalan Ki Ageng Pandan Arang.

Masjid Besar Semarang didirikan pertama kali oleh Adipati Semarang Ki Ageng Pandan Arang, pada akhir abad ke-15 di Bubakan Semarang. Ini merupakan mesjid kedua yang dibangun oleh Ki Ageng Pandan Arang. Adapun mesjid yang pertama adalah mesjid yang dibangun dekat kediamannya di Mugas Atas.

Kata *bubakan* berasal dari bahasa Jawa, *bubak* yang berarti membuka lahan baru. Ki Ageng Pandan Arang menjadikan Bubakan sebagai kota pusat pemerintahannya, dikarenakan posisinya yang sangat strategis, yaitu berada dekat dengan pelabuhan. Pada saat itu arus perdagangan banyak dilakukan melalui transportasi laut, khususnya perdagangan yang dilakukan oleh etnis Tionghoa. Melihat pertumbuhan kawasan Bubakan yang ramai, dan munculnya pasar sebagai tempat transaksi perdagangan antara pribumi dan etnis Tionghoa, Pandan Arang sebagai Bupati Semarang I merasa menjadikan Bubakan sebagai tempat pusat pemerintahannya (Tim Peneliti MAJT, 2008:49).

Dalam peta Semarang kuno bertahun 1695 M yang tersimpan di *Rijks Archief* di Belanda, termuat Masjid Besar Semarang berada dikawasan Bubakan. Dalam rekaman peta kuno, mesjid tersebut terletak disebelah timur laut Kadipaten Semarang yang berada disebelah kiri kali Semarang. Sebagai objek yang tidak luput dari rekaman peta kuno, mesjid tersebut sangat besar dan sangat masyhur di kalangan masyarakat pada saat itu (Tim Peneliti MAJT, 2008:53).

Pada tahun 1741 M, Masjid Besar Semarang terbakar habis sebagai imbas terjadi pemberontakan etnis Cina yang dibantu pribumi melawan Belanda yang dikenal dengan *Perang Semarang*. Menurut buku *Selayang Pandang Masjid Besar Semarang* sebagaimana yang dikutip oleh Tim Peneliti Masjid Agung Jawa

Tengah (2008:61) bahwa Mesjid Besar Semarang dibangun kembali pada masa pemerintahan Suro Hadi Menggolo II yang berkuasa pada tahun 1713-1751 M. Dalam buku tersebut dijelaskan bahwa pembangunan masjid dilaksanakan selama kurang lebih 7 (tujuh) tahun. Masjid tidak dibangun di atas puing-puing masjid di Bubakan yang terbakar, akan tetapi dipindahkan ke lokasi yang lebih strategis, yaitu sebelah barat alun-alun, arah ke depan sebelah kiri dari pendapa Kabupaten atau yang lazim disebut *kanjengan*, atau yang sekarang disebut Kauman. Sampai akhir jabatan Suro Hadi Menggolo II, Masjid Besar Kauman belum selesai dibangun.

Pembangunan kemudian dilanjutkan oleh Suro Hadi Menggolo III, dan pada masanya, Masjid Besar Semarang tidak hanya sekedar diperbaiki, akan tetapi diperluas dan dipermegah bangunannya, sehingga menjadi masjid yang terbesar di Kota Semarang pada masa itu. Masjid selesai dibangun pada tahun 1760 M. Atas jasa dan kontribusinya bagi pembagunan Masjid Besar Semarang, Suro Hadi Menggolo III tercatat sebagai *destic er van de missigitte Semarang* (pendiri masjid besar yang pertama di Kota Semarang).

Pada tahun 1885, tepatnya pada hari jumat 11 April 1885 M, Masjid Besar Semarang mengalami kebakaran akibat disambar petir. Hal tersebut disebabkan karena masjid tidak dilengkapi dengan penangkal petir sedangkan Masjid Besar Semarang merupakan masjid yang paling tinggi dibanding dengan bangunan-bangunan lain di sekitarnya, sehingga rawan tersambar petir.

Masjid Besar Semarang dibangun kembali pada tahun 1889 M, yaitu 4 (empat) tahun pasca kejadian. Pembangunan dilaksanakan atas bantuan Asisten Residen Semarang G.I Blume dan Kanjeng Bupati Semarang Raden Tumenggung

Cokrodipuro, untuk merancang arsitektur masjid agar bernilai artistik, ditunjuklah arsitek asal Belanda, yaitu Ir. G.A. Gambier. Masjid selesai dibangun pada tanggal 23 November 1890.

Pada perkembangan berikutnya, masjid yang dibangun oleh arsitek Gambier dirasakan kurang luas, sehingga dilakukan perluasan serambi masjid pada tahun 1950, atas prakarsa Kepala Djawatan Urusan Agama Propinsi Jawa Tengah, KH. Saefuddin Zuhri, dan Walikota Semarang RM. Hadi Soebeno Sosrowerdoyo ketika itu. Hal itu dimaksudkan agar masjid mampu menampung jama'ah yang jumlahnya semakin bertambah (Tim Peneliti MAJT, 2008, 56-57)..

Di samping perluasan masjid, dilakukan juga perbaikan-perbaikan ringan seperti perbaikan atap dan interior masjid pada tahun 1979-1980. Sedangkan menara masjid (berserta speaker dan perangkatnya) dibangun pada tahun 1987-1988 atas bantuan dana APBD tingkat II Semarang. Empat tahun kemudian (1987-1988) serambi masjid bagian depan (timur) dipugar total serta dilakukan penambahan area serambi. Perluasan area masjid ini pada akhirnya menghilangkan sebagian area pemakaman umum yang ada di sekitar masjid, yang sebagian lainnya sudah hilang karena ditempati oleh rumah-rumah penduduk. Pembangunan serambi juga dibarengi dengan pembangunan tingkat di atasnya. Selanjutnya pada tahun 1999, lantai masjid dilapisi dengan marmer, renovasi ini selesai pada tahun 2000 (Tim Peneliti MAJT, 2008:72).

Pada masa lalu penanggung jawab pengelolaan Masjid Besar Semarang adalah Kiai Penghulu Kabupaten yang dibantu para merbot dengan memperoleh imbalan berupa *bengkok* dari sawah *bondo* masjid. Sejak diterbitkannya KMA No. 92 tahun 1962, yang menetapkan Masjid Besar Semarang berikut seluruh

kekayaannya sebagai wakaf, maka penanggung jawab pengelolaannya dibebankan kepada nazhirnya, yaitu BKM Kota Semarang.

Pengelolaan Masjid Besar Semarang terus dilakukan oleh BKM Kota Semarang, hingga Walikota Semarang, Sukawi Sutarip pada tanggal 12 Desember 2002 menerbitkan SK nomor 451.05/371/2002 tentang Pembentukan Badan Pengelola Masjid Agung Semarang termasuk di dalamnya Badan Pengelola *Bondo* Masjid (<http://www.suaramerdeka.com>. Diakses tanggal 3 Agustus 2012). Dengan terbitnya SK tersebut, yang diikuti dengan pengambil alihan kantor Yayasan Pengelola Masjid Agung Semarang, maka berakhir pula pengelola Masjid Besar Semarang yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang.

BKM Kota Semarang merespon pengambil alihan tersebut dengan mengirim surat kepada BKM Pusat berisi laporan terbentuknya Badan Pengelola Masjid Agung Semarang, yang menurut BKM Kota Semarang menyalahi aturan, dan Walikota tidak memiliki kewenangan mengurus BKM Kota Semarang, karena BKM Kota Semarang tidak terkait dengan kewenangan daerah (<http://www.suaramerdeka.com>. Diakses tanggal 24 Juli 2012).

Walikota Semarang beralasan bahwa BKM selama ini tidak bisa berkerja dengan baik dalam mengelola bondo masjid (<http://www.suaramerdeka.com>. Diakses tanggal 22 Juli 2012). Muhaimin (wawancara, 21 Maret 2012) ketika ditanya alasan pengambil alihan pengelolaan Masjid Besar Semarang oleh BP MAS mengatakan:

“Kita dulu sebenarnya punya Yayasan Masjid Agung Semarang yang dikelola Depag. Lalu setelah kita dilantik oleh Bapak Walikota, Bapak Sukawi Sutarip sebagai BP MAS, kita kudeta, hari jumat, kita kuasai kotak infaknya. Dulu masjid Kauman kalau malam sudah *peteng*, *kuncinan*. Kita dilantik hari senin, hari jumat kita kudeta. Jama’ah membela kita,

mengapa, karena penghasilan jumatannya paling banter 800 ribu. ketika kita masuk, kita hitung ternyata ada 3 juta. Sekarang ini minimal 17 juta, kalau puasa minimal 40juta, 60 juta juga pernah. Dulu puasapun paling banter 800 ribu. Akhirnya Depag melepaskan begitu saja, tapi yayasannya masih ada, tapi Depag tidak berkantor di sini lagi.

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan ada ketidakpuasan dari masyarakat atas pengelolaan Masjid Besar Semarang yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang, terutama terkait dengan transparansi keuangan.

Tanah Wakaf yang dikelola BKM

Tanah wakaf yang dikelola BKM adalah tanah wakaf yang merupakan *bondo* Masjid Besar Semarang. Ada dua versi yang muncul terkait dengan asal usul tanah wakaf Masjid Besar Semarang. Pertama, tanah tersebut merupakan pemberian Sultan Demak, karena sebelum ada pemekaran wilayah Kota Semarang, lokasi tanah tersebut termasuk wilayah kabupaten Demak. Kedua, menurut riwayat yang lain, tanah tersebut merupakan pemberian Ki Ageng Pandan Arang (Yusuf, 2000:15).

Sejak masa kesultanan Demak, Masjid Besar Semarang telah memiliki kekayaan berupa tanah yang sangat luas yang semula disediakan sebagai upah bagi para *merbot* (orang yang merawat dan memelihara masjid) dan sebagian lagi untuk biaya pemeliharaan masjid itu sendiri (Yusuf, 2000:30). Kedua pendapat tersebut memiliki kesamaan, yaitu sama-sama menyatakan bahwa tanah Masjid Besar Semarang adalah tanah pemberian penguasa, atau yang dikenal dengan istilah tanah *perdikan*.

Tanah *perdikan* adalah tanah yang diberikan oleh seorang raja atau penguasa kepada perseorangan atau masyarakat, sebagai bentuk balas jasa

kepada orang yang telah berjasa kepada kerajaan, atau sebagai sumber pembiayaan bagi penyelenggaraan lembaga pendidikan keagamaan (Ismawati, 2006:66-67).

Pada masa kesultanan Islam Mataram, *perdikan* diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) macam, yaitu tanah desa *mijen*, tanah desa *pakuncen*, dan tanah desa *putihan*. Tanah *mijen* adalah tanah desa yang dikelola oleh beberapa orang atau keluarga, hasilnya dibagi bersama. Tanah *pekuncen* adalah tanah desa yang penunggunya bebas membayar pajak dan kerja rodi, sebagaimana pemeliharaan lembaga keagamaan seperti pesantren, masjid, dan makam. Tanah desa *putihan* adalah tanah desa yang terikat pada tugas penyelenggaraan pendidikan agama seperti pesantren (Fokkens dalam Ismawati, 2006:68). Menurut Hurgronje sebagaimana yang dikutip Ismawati (2006:68), tanah *pekuncen* tidak diberikan kepada pesantren, akan tetapi hanya diberikan kepada perawat makam atau juru kunci makam, juga pembimbing doa bagi peziarah makam.

Pemberian Sultan Demak atau Ki Ageng Pandan Arang tersebut diyakini sebagai wakaf, karena dalam *Staatblad No.605* dinyatakan bahwa tanah tersebut sebagai *fond* (pembiayaan) bagi masjid, halaman, dan makam keramat. Sebagai pembiayaan menunjukkan bahwa tanah wakaf tersebut harus tetap terjaga, agar hasilnya sebagai pembiayaan dapat terwujud, yang ini merupakan inti dari wakaf.

Dalam fikih, pemberian dari penguasa untuk kepentingan umum atau kelompok tertentu akan tetapi bukan untuk kepentingan pribadi penguasa dan keluarganya dinamakan dengan *irṣād*. Secara bahasa *irṣād* dari kata *arṣada* yang berarti menyiapkan, dalam bahasa keuangan dimaknai dengan kata alokasi. Secara istilah *irṣād* berarti keuntungan dari tanah-tanah baitul mal yang

dialokasikan penguasa untuk sebagian penerimanya (*Wizārat al-Auqāf wa as-Syuun al-Islamiyah*, 1996: 3/107). Para ulama berbeda pendapat apakah *irṣād* masuk kategori wakaf atau bukan. Penurut al-Masry (2004), *irṣād* masuk kategori wakaf, karena yang dimiliki oleh penerima adalah manfaatnya bukan bendanya.

Dasar hukum keberadaan tanah wakaf bondo Masjid Besar Semarang tertera dalam *Staatblad No. 605 jo. Besluit Gouverneur General Van Ned Indie ddo. 12 Agustus 1896 No. 43, jo ddo. 6 November 1912, No. 12 C Bijblad 7760*, yang menyatakan bahwa Masjid Semarang, Kendal, Kaliwungu, dan Demak memiliki tanah ladang dan sawah-sawah yang berfungsi sebagai sumber keuangan (*fond*) untuk membiayai pemeliharaan dan perbaikan masjid, halaman dan makam keramat wali yang ada di dalam lingkungan masjid tersebut (Yusuf, 2000: 7).

Pada masa kemerdekaan, status tanah wakaf Masjid Besar Semarang diperkuat dengan KMA No. 92 tahun 1962, yang menyatakan bahwa Masjid Besar Semarang adalah masjid wakaf, dan memiliki tanah/sawah *bondo* masjid.

Berdasarkan KMA No.11 tahun 1965, tanah wakaf Masjid Besar Semarang adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Lokasi dan Jumlah Tanah Wakaf Masjid Besar Semarang
Sebelum *Ruislagh*.

1.	Desa Sambirejo Kecamatan Genuk	72,755 ha
2.	Desa Tambak Rejo Kecamatan Genuk	6,360 ha
3.	Desa Tlogo Mulyo Kecamatan Genuk	5,040 ha
4.	Desa Tlogosari Kecamatan Genuk	3,005 ha
5.	Muktiharjo Kecamatan Genuk	30,625 ha

6.	Pedurungan Tengah Semarang Timur	7,085 ha
7.	Desa Rejosari Barat Kamp.GutitanSemarang Utara	0,843 ha
	Jumlah	125,713 ha

Sumber: KMA No.11 Tahun 1965.

Pada tahun 1976, atas saran beberapa pihak, Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kodya Semarang menerbitkan fatwa tertanggal 13 Oktober 1976 tentang *istibdāl al-waqf* atau penukaran tanah wakaf. Fatwa tersebut dilatar belakangi oleh tidak produktifnya tanah wakaf yang ada. Atas dasar pertimbangan tersebut, BKM Kotamadya Semarang mengadakan lelang untuk mencari pihak-pihak yang sanggup mencari penukar tanah *bondo* masjid (Peneliti MAJT, 2008:78-79).

Dalam Surat BKM Kota Semarang kepada Kakanwil Departemen Agama, tertanggal 23 Nopember 1990 disebutkan alasan penukaran tanah *bondo* Masjid Besar Semarang adalah karena tanah sawah yang kurang produktif, belum ada sertifikatnya, dan berdasarkan planologi Kota Semarang akan dipergunakan untuk daerah pemukiman. Disamping itu juga semakin banyak pendirian bangunan rumah-rumah di atas tanah milik BKM (BKM Kota Semarang, 1990).

Banyak yang menyayangkan terjadinya tukar menukar *bondo* Masjid Besar Semarang tersebut. Karena kalau alasannya untuk memproduktifkan tanah wakaf tersebut, tukar menukar bukan merupakan satu-satunya solusi. Menurut Agus Fathuddin Yusuf (2000:15), mungkin tidak terpikirkan saat itu bahwa tanah yang terletak di kota sangat potensial untuk menghasilkan dana. Kalau tidak bisa ditanami padi, bisa ditanami benda yang lain, yang saat sekarang disebut dengan hutan beton. Sangat banyak dana yang bisa diperoleh seandainya tanah-tanah tersebut tidak ditukar.

Alasan kurang produktif tersebut dimungkinkan muncul karena adanya pemahaman mengenai bentuk produktifikasi tanah adalah dengan menjadikannya sebagai sawah atau kebun. Hal tersebut tercermin dalam alasan yang dikemukakan oleh pihak BKM untuk melakukan tukar menukar, karena berpendapat bahwa tanah yang dimiliki tidak menghasilkan, sehingga dicari tanah penukar yang berbentuk sawah atau kebun yang produktif. Padahal sebenarnya tanah BKM yang berada di Kota Semarang, sangat potensial untuk diproduktifkan dalam bentuk selain sawah dan kebun. Seperti pertokoan, penginapan, gedung pertemuan, gedung olahraga yang bisa disewakan atau dikelola mandiri.

Atau motif terjadinya tukar menukar tanah BKM adalah adanya keinginan segelintir orang untuk mengambil keuntungan dari proses tukar menukar tersebut untuk kepentingan pribadi. Hal tersebut dapat saja terjadi. Menurut Abu Zahrah (1971:175), Amir Jamaluddin, seorang penguasa Mesir pada masa dinasti Mamālik, jika melihat tanah wakaf yang prospektif, dan ia ingin memilikinya, maka ia akan menunjuk dua orang saksi untuk bersaksi bahwa lokasi tanah wakaf mengganggu tetangga sekitar atau orang yang berjalan, dan sebaiknya ditukar dengan yang lain, kemudian hakim Amr memutuskan untuk menukar tanah tersebut.

Mustamaji, mantan pengurus BKM Kota Semarang (wawancara, 7 Juli 2015), saat ditanya apakah alasan tukar menukar adalah murni untuk memproduktifkan tanah *bondo* Masjid Besar Semarang, atau ada motif lain?, menyatakan bahwa kemungkinan ada motif mengambil keuntungan pribadi atas tukar menukar tanah tersebut, yaitu keinginan pribadi Tjipto Siswoyo, yang

melihat bahwa tanah wakaf *bondo* Masjid Besar Semarang ke depannya memiliki prospek ekonomi yang sangat besar. Salah satu bukti bahwa ini adalah kepentingan Tjipto Siswoyo, karena setelah diusut ternyata Tjipto Siswoyo yang membiayai PT. Sambirejo.

Sesungguhnya alasan karena tanah *bondo* Masjid Semarang sudah tidak produktif, atau karena mencari yang lebih baik adalah alasan yang lemah. Karena menurut Ibn Abidin (1386: 4/384), tukar menukar tidak bisa dilakukan terhadap harta wakaf yang masih memiliki manfaat secara keseluruhan, walaupun ada gantinya yang lebih baik. Walaupun Ibn Nujaim memperbolehkan penukaran harta yang masih ada manfaatnya secara keseluruhan, yang diistilahkan dengan *al-waqf al-'āmir*, jika memang ada manfaat yang lebih baik. Akan tetapi mayoritas mazhab Hanafi tidak memperbolehkan menukar *al-waqf al-'āmir*. Adapun alasannya menurut Ibn al-Hummam, karena tidak adanya faktor yang mengharuskan untuk melakukan penukaran tersebut. Menurut Mazhab Hanafi, ada dua faktor yang memperbolehkan terjadinya penukaran, yaitu karena adanya syarat dari wakif dan karena sebab darurat. Kedua hal ini tidak terpenuhi dalam *al-waqf al-'āmir*, sehingga yang wajib adalah membiarkannya dalam kondisi awal tanpa ada tambahan (Maimān, 1430:116).

Seharusnya tanah wakaf *bondo* Masjid Besar Semarang waktu itu, masih bisa dipertahankan untuk tidak ditukar, karena masih banyak solusi untuk memproduktifkannya selain dengan jalan tukar menukar atau *istibdāl*.

Menteri Agama menerbitkan KMA No. 12 Tahun 1980 tertanggal 1 Maret 1980 yang berisi penunjukkan PT. Sambirejo Semarang sebagai penukar *bondo* Masjid Besar Semarang. Dalam lampiran KMA No. 12 Tahun 1980 tersebut

dinyatakan bahwa tanah Masjid Besar Semarang yang ditukar adalah seluas 119,1270 ha, sedangkan tanah yang tidak ditukar seluas 9,9870 ha, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3.3 Tanah Wakaf Masjid Besar Semarang yang ditukar dan yang tidak ditukar.

1. Tanah Bondo Masjid Besar Semarang yang ditukarkan

1	Desa Sambirejo Semarang	72,7550 ha
2	Desa Tlogomulyo Semarang	6,5120 ha
3	Desa Tlogosari Semarang	3,0050 ha
4	Desa Muktiharjo Semarang	30,6250 ha
5	Desa Gutitan Semarang	0,8450 ha
	Jumlah	119,1270 ha

2. Tanah Bondo Masjid Semarang yang tidak ditukarkan

1	Desa Trimulyo Semarang	6,5120 ha
2	Kec. Karang Tengah Demak	2,2550 ha
3	Kec. Weleri Kendal	1,2200 ha
	Jumlah	9,9870 ha

Sumber: Lampiran KMA No. 12 Tahun 1980

Berdasarkan lampiran KMA No. 12 tahun 1980 tersebut, tanah bondo masjid yang luasnya 119,1270 ha akan ditukar dengan tanah pertanian yang lebih produktif seluas 250 ha yang berlokasi di Kabupaten Demak. Dalam KMA tersebut dinyatakan beberapa ketentuan yang harus dipatuhi PT Sambirejo, yaitu: (1) jumlah tanah penukar 250 ha, (2) merupakan tanah pertanian dengan panen padi dua kali setahun dan dapat ditanam palawija berdasarkan surat keterangan Dinas Pertanian setempat, (3) beririgasi teknis, (4) terletak di pinggir jalan yang dapat dilalui kendaraan roda empat, (5) terletak di daerah tingkat II

Demak atau Purwodadi, (6) dapat dijadikan bondo Masjid Besar, (7) penyerahan kepada BKM Kodya Semarang sudah bersertifikat atas nama bondo Masjid Besar Semarang, (8) terletak berdekatan dan paling banyak 6 blok, (9) telah ditunjukkan lokasinya kepada BKM atau tim teknis yang ditunjuk, dan (10) biaya pengukuran, pemeriksaan tanah, sertifikat dan biaya surat perjanjian di hadapan notaris/PPAT menjadi beban PT.Sambirejo Semarang.

Di samping persyaratan tersebut, PT. Sambirejo diwajibkan menyediakan beberapa jenis sumbangan, yaitu:

1. Menyediakan tanah seluas 1,5 ha, dibangun di atasnya bangunan seluas 600m² untuk “Wisma Sejahtera” milik Masjid Besar Semarang.
2. Sumbangan uang sebesar Rp.100.000.000,- (seratus juta rupiah) untuk rehabilitasi Masjid Besar Semarang.
3. Sumbangan uang sebesar Rp. 103.000.000,- (seratus tiga juta rupiah) untuk BKM Pusat.

5 (lima) tahun pasca keluarnya KMA No. 12 tahun 1980, tentang penunjukkan PT. Sambirejo sebagai pihak penukar, Pada tanggal 3 Maret 1985 baru terlaksana akad serah terima tukar menukar tanah bondo Masjid Besar Semarang oleh Drs. HM. Munir, S.A selaku wakil dari BKM Pusat dan Drs. Gatot Suwiryo selaku wakil dari PT. Sambirejo. BKM menyerahkan tanah bondo Masjid Besar Semarang seluas 1.191.170 m², dengan tanah penukar dari PT. Sambirejo seluas 2.504.272 m². Adapun perinciannya sebagai berikut:

Tabel 3.4 Perbandingan Tanah Wakaf BKM dan Tanah Penukar dari

PT. Sambirejo

Tanah Bondo Masjid Besar Semarang	Tanah Penukar dari PT. Sambirejo
-----------------------------------	----------------------------------

Desa Sumberejo	727.550 m ²	Desa Pilangsari Sayung	518.976 m ²
Desa Tlogomulyo	65.120 m ²	Desa Tugu Sayung	32.274 m ²
Desa Tlogosari	30.050 m ²	Desa Sidorejo Sayung	165.567 m ²
Desa Muktiharjo	306.250 m ²	Desa Timbul Sloko Sayung	162.810 m ²
Desa Pedurungan	53850 m ²	Desa Banjarsari Sayung Karang Tengah	230.471 m ²
Desa Gutitan	8.450 m ²	Desa Wonoagung Karang Tengah	221.564 m ²
		Desa Wonowoso Karang Tengah	466.029 m ²
		Desa Wonokerto Karang Tengah	33.496 m ²
		Desa Donorejo Karang Tengah	181.630 m ²
		Desa Werdoyo Dempet	139.976 m ²
		Desa Sarimulyo Dempet	284.182 m ²
		Desa Selowire Dempet	127.299 m ²
Jumlah Tanah Masjid Besar Semarang	1.191.270 m ²	Jumlah Tanah Penukar	2.504.272 m ²

Sumber: Berita Acara Serah Terima Tukar Menukar Tanah Masjid Besar Semarang, 2005.

Akan tetapi setelah terjadi proses tukar guling, ternyata terungkap lewat temuan tim BPK Pusat tanggal 17-28 Februari 1991 bahwa tanah penukar dari PT. Sambirejo sebagian besar adalah tanah fiktif atau bersertifikat palsu. Dari 250 ha tanah yang dijanjikan sebagai penukar, hanya 66,2 ha yang ada tanahnya dan bersertifikat BKM, sedangkan 1.842.176 m² adalah fiktif (Yusuf, 2000:48-49).

Berikut tabel temuan BPN Demak dan Tim Terpadu terhadap tanah penukar yang berasal dari PT. Sambirejo

Tabel No. 3.5 Temuan BPN Demak atas Tanah Penukar dari PT Sambirejo.

No	Nama Desa	Sertifikat	“Aspal”	Nyata
1	Pilangsari (Sayung)	518.976 m ²		
2	Tugu (Sayung)	32.274 m ²	3 m ²	32.271 m ²
3	Sidorejo (Sayung)	165.567 m ²	-	171.175 m ² (lebih luas)
4	Timbul Sloko (Sayung)	162.810 m ²	140.052 m ²	22.758 m ²
5	Banjarsari (Sayung)	230.471 m ²	151.314 m ²	97.157 m ²
6	Wono Agung (Karang Tengah)	221.564 m ²	7 m ²	221.557 m ²
7	Wono Woso (Kr Tengah)	406.029 m ²	406.029 m ²	-
8	Wono Kerta (Kr Tengah)	33.494 m ²	-	33.494 m ²
9	Dono Rejo	181.630 m ²	181.630 m ²	-
10	Werdayo (Dempet)	139.976 m ²	38.292 m ²	101.684 m ²
11	Sarimulyo (Dempet)	284.182 m ²	284.182 m ²	-
12	Solowire (Dempet)	127.299 m ²	127.299 m ²	-
	JUMLAH	2.504.272 m ²	1.824.176 m ²	662.096 m ²

Sumber: BPN Demak/Tim Terpadu dalam (Yusuf, 2000:71).

Atas temuan BPK tersebut, tanggal 29 April 1991, ketua BKM Pusat meminta pertanggung-jawaban PT. Sambirejo, dan PT. Sambirejo berjanji akan menyelesaikannya dalam waktu 8 bulan. Akan tetapi pada perkembangannya PT. Sambirejo tidak memenuhi janjinya tersebut.

Pada tanggal 21 Agustus 1991 Direktur Urusan Agama Islam selaku ketua umum BKM Pusat mengirim surat kepada Walikota Semarang agar melakukan pemblokiran atas tanah-tanah eks bondo Masjid Besar Semarang. Pada saat yang sama Gubernur Jawa Tengah mengirim surat kepada PT. Sambirejo tertanggal

16 Oktober 1991 yang isinya menolak pembebasan lokasi dan meminta PT. Sambirejo menyelesaikan terlebih dahulu permasalahannya dengan BKM. Untuk menghindari adanya penyerobotan, Walikota Semarang melalui suratnya tertanggal 5 Februari 1992 memerintahkan Kepala Kantor Pertanahan Kodya Semarang agar memblokir tanah-tanah eks bondo Masjid Besar Semarang (Tim Peneliti MAJT, 2008:87).

Pada tahun 1992, Menteri Agama membentuk tim penyelesaian kasus tukar menukar tanah wakaf Masjid Besar Semarang melalui KMA No. 134. Pada tanggal 24 Juli 1993 Tim Penyelesaian mengirim surat kepada Menteri Agama yang isinya agar mencabut KMA No.18 tahun 1985 tentang Pengesahan Penyelesaian Tukar Menukar Tanah Bondo Masjid Besar Semarang. Akan tetapi usulan itu baru direspon oleh Menteri Agama setelah tiga tahun berjalan, dengan menerbitkan KMA No. 472 tahun 1996 yang mencabut KMA No.18 tahun 1985 dan memerintahkan kepada BKM Pusat untuk melakukan tuntutan pidana dan perdata kepada PT. Sambirejo.

Pada tanggal 19 Juni 1997, BKM Pusat mengajukan gugatan terhadap PT. Sambirejo melalui Pengadilan Negeri Semarang. Pada tanggal 30 Desember 1997, Pengadilan Negeri Semarang dalam *dictum* putusannya, antara lain menolak gugatan BKM Pusat. Atas putusan tersebut BKM Pusat mengajukan banding. Tanggal 12 Februari 1998 BKM Pusat mengajukan memori banding ke Pengadilan Tinggi melalui pengacara Soeprapto, SH. Tanggal 18 Juni 1998, Putusan Pengadilan Tinggi Semarang No. 133/Pdt.1998 PT.Smg menyatakan BKM kalah pada tingkat banding.

Lamanya proses pemeriksaan dan persidangan yang berakhir dengan kekalahan BKM pada tingkat pertama dan banding menyebabkan banyaknya tanah wakaf bondo Masjid Besar Semarang yang berganti kepemilikan atau dihuni secara ilegal. Hal tersebut dikarenakan sejak akad serah terima tukar menukar, PT. Sambirejo melakukan penjualan terhadap tanah wakaf tersebut baik kepada masyarakat, perseorangan maupun perusahaan. Diantaranya dibeli oleh Walikota Semarang saat itu Soetrisno Soeharto, yang kemudian didirikan SPBU (Yusuf, 2000:123).

Tanggal 11 Maret 1998, melalui KMA No.110 tahun 1998, Menteri Agama membentuk tim terpadu penyelesaian kasus tukar menukar tanah Bondo Masjid Besar Semarang, yang terdiri dari unsur: Departemen Agama Pusat, Bakorstanasda Jateng dan DIY, Kanwil Departemen Agama Jateng, BKM Pusat, dan BKM Jateng. Kemudian tim tersebut dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu: tim penyelesaian di Kabupaten Demak, tim penyelesaian di Kodya Semarang, dan tim penyelesaian hukum.

Tim penyelesaian di Kabupaten Demak menemukan dan mendata tanah-tanah tukar menukar yang berada di Demak seluas $\pm 662.098 \text{ m}^2$ (66,2 ha). sedangkan tim penyelesaian di Kodya Semarang menemukan dan mendata tanah yang masih sertifikasi atas nama BKM seluas $\pm 692.972 \text{ m}^2$ (69,2 ha).

Tanah bondo Masjid Besar Semarang yang berada di Kota Semarang dikuasai oleh Tjipto Siswoyo selaku direktur PT. Tensindo. Disinyalir, Tjipto Siswoyo adalah orang yang mendanai operasional PT. Sambirejo dalam proses tukar menukar dengan BKM, dengan janji akan mendapatkan tanah di Semarang (Yusuf, 2000:168).

Berbagai desakan dari anggota Muspida, ulama, dan masyarakat meminta Tjipto Siswoyo mengembalikan tanah Bondo Masjid Semarang yang dikuasainya. Pada pertemuan dengan anggota Muspida tanggal 9 Desember 1999 di gedung DPRD Tk.I Jawa Tengah, ditawarkan skema pembagian 25:75, yaitu 25% tanah kembali kepada Tjipto Siswoyo, dan 75% tanah kembali kepada BKM Kota Semarang, akan tetapi Tjipto Siswoyo keberatan dengan skema pembagian tersebut, karena merasa juga sebagai korban yang membeli dari PT. Sambirejo, selain itu dia tidak bisa menyanggupi karena itu merupakan kewenangan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) di perusahaannya, PT. Tensindo sehingga harus dimusyawarahkan terlebih dahulu. Pernyataan Tjipto Siswoyo ini berbeda dengan pernyataannya pada pertemuan 21 Juli 1999 di rumah dinas Pangdam dimana ketika itu ia menyatakan menyerahkan keputusannya kepada Ketua Bakortanasda (Yusuf, 2000: 170)..

Menghadapi sikap Tjipto Siswoyo yang berubah-ubah, tanpa memberikan kejelasan jalan keluar, memancing kemarahan masyarakat yang menuntut pengembalian tanah bondo Masjid Besar Semarang tersebut. Pada tanggal 17 Desember 1999, terjadilah tindakan anarkis masyarakat, yang menyerbu kediaman Tjipto Siswoyo yang terletak di jalan Brajangan 22-23 kawasan Kota Lama Semarang, dan melakukan pengrusakan rumah tersebut (Yusuf, 2000:189).

6 (enam) hari pasca aksi massa tersebut, yaitu tanggal 23 Desember 1999, keluar pernyataan dari Tjipto Siswojo bahwa ia bersedia mengembalikan tanah bondo Masjid Besar Semarang yang berada di Semarang, seluas 69,2 ha. Sesuai kesepakatan, 25% dari tanah tersebut kembali kepada Tjipto Siswojo, sedangkan 75% kembali kepada BKM Kota Semarang, yaitu 51,9 ha. Akhirnya pada tanggal

24 Desember 1999 terjadi serah terima tanah bondo Masjid Besar Semarang dari Tjipto Siswoyo kepada BKM Kota Semarang.

Pasca serah terima tersebut, maka tanah wakaf yang dikelola oleh BKM Kota Semarang saat ini sebagian adalah merupakan tanah penukar dari PT. Sambirejo, dan sebagian lagi adalah merupakan tanah bondo Masjid Besar Semarang. Adapun rincian lokasi dan luas tanah wakaf tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Lokasi dan Luas Tanah Wakaf BKM Pasca Tukar Guling

A. Kota Semarang

1	Kecamatan Gayam Sari	Kel. Sawah Besar	22.930 m ²
		Kel. Sambirejo	223.495 m ²
		Kel. Siwalan	73.087 m ²
2	Kecamatan Pedurungan	Kel. Tlogo Sari Wetan	31.006 m ²
		Kel. Tlogo Mulyo	33.503 m ²
		Kel. Kalicari	51.350 m ²
		Kel. Palebon	15.388 m ²
3	Kecamatan Semarang Timur	Kel. Sarirejo	
		- Kp. Petelan	7.500 m ²
		- Kp. Suburan	600 m ²
		- Kp. Gutitatan	2.200 m ²
4	Kecamatan Genuk	Kel. Trimulyo	59.892 m ²
5	Kecamatan Semarang Tengah	Kel Bangun Harjo	5.984 m ²

B. Kabupaten Demak

1	Kecamatan Sayung	Desa Sidorejo	103.351 m ²
		Desa Banjarsari	67.516 m ²
		Desa Timbul Sloko	9.996 m ²
		Desa Batu	22.550 m ²

2	Kecamatan Karang Tengah	Desa Wonokerto	137.809 m ²
		Desa Wonowoso	88.424 m ²
		Desa Wonoagung	140.908 m ²
		Desa Sampang	40.790 m ²
3	Kecamatan Dempet	Desa Weroyo	94.955 m ²

C. Kabupaten Kendal

1	Kecamatan Weleri	Desa Tanjungsari	12.200 m ²
---	------------------	------------------	-----------------------

Sumber: BKM Kota Semarang, 2010

Berdasarkan rincian di atas, jumlah tanah wakaf Masjid Besar Semarang yang adalah sebagai berikut:

Kota Semarang = 628.856 m²

Kabupaten Demak = 675.717 m²

Kabupaten Kendal = 12.200 m²

Jumlah Keseluruhan = 1.316.773 m² (BKM Kota Semarang, 2010).

Tanah wakaf Masjid Besar Semarang yang dikelola oleh BKM Kota Semarang pasca penyerahan kembali oleh PT. Sambirejo, tidak semuanya bebas dari masalah dan siap untuk diproduktifkan. Pasca tukar guling yang bermasalah tersebut, tersimpan masalah pada status tanah penukar yang diberikan PT Sambirejo kepada BKM.

Tanah yang ditukar di Desa Weroyo Kecamatan Dempet, sebagian adalah milik negara bukan tanah milik perorangan. Tanah penukar yang berada di Desa Wonoagung adalah tanah kosong yang tidak bisa digarap karena karena terkena rob pada musim kemarau dan tergenang air hujan pada musim penghujan. Termasuk juga lahan yang berada dipinggir pantai, sehingga tanah kosong tersebut setiap tahunnya terkena abrasi pantai.

Tanah penukar yang berada di Desa Wonokerto Kecamatan Sayung, sulit untuk mendapat kejelasan lokasinya karena masyarakat masih merasa belum dibayar lunas atas tanah-tanah mereka yang dibeli oleh PT. Sambirejo. Bahkan pada akhirnya dinyatakan oleh sebagian lurah di Kecamatan Sayung, bahwa tanah-tanah BKM di kecamatan tersebut tidak ada, karena dalam kesepakatan penggarap dengan PT. Sambirejo, tanah-tanah tersebut bukan dibeli akan tetapi hanya disuruh menggarap untuk selamanya, sedangkan hasilnya akan diberikan kepada BKM Kota Semarang. PT. Sambirejo hanya memberi uang muka sebagai imbalan sewa tanah dengan jumlah yang tidak sama.

Begitu pula terhadap tanah penukar di Desa Wonowoso Kecamatan Sayung, perangkat desa tidak bersedia menunjukkan lokasi tanah penukar yang dibeli PT. Sambirejo, karena PT. Sambirejo belum memenuhi seluruh kewajibannya. Walaupun akhirnya ditunjukkan lokasinya, akan tetapi ditunjukkan dari kejauhan, secara pandangan mata. Tanah-tanah yang ditunjukkan tidak pernah ditanami padi, karena tidak adanya irigasi. Musim tanamnya hanya tadah hujan

Tanah penukar di Desa Pilangsari Kecamatan Karang Tengah adalah tanah milik bengkok desa, sedangkan tanah tersebut dijual oleh pejabat lurah yang lama. Sedangkan perangkat desa tidak bersedia menunjukkan lokasi tanah BKM Semarang yang ada di desanya (BKM Kota Semarang, 1990).

Dalam surat BKM Kota Semarang kepada Direktur Urusan Agama Islam Departemen Agama RI, tertanggal 27 Januari 1992, disebutkan bahwa dari seluruh jumlah tanah sawah yang ada di Kecamatan Sayung, Karang Tengah, dan Dempet, BKM Kota Semarang hanya mendapatkan hasil dari pengelolaan tanah

sawah yang ada di Kecamatan Dempet. Hasil pengelolaan sawah tersebut dibagi 50% untuk penggarap, dan 50% lagi dibagi 4 (empat), 15% untuk kecamatan, 15% untuk kelurahan, 10% untuk koordinator, dan 15% untuk BKM Kota Semarang.

Prosentase untuk BKM Kota Semarang yang hanya 15%, disebabkan dalam pengelolaannya, banyak pihak-pihak yang terlibat, walaupun sebenarnya pihak-pihak tersebut tersebut selain penggarap, tidak berperan secara langsung dalam pengelolaan tanah BKM. BKM perlu menyederhanakan pihak yang terlibat, dengan mencukupkan kerjasama antara BKM dengan pihak penggarap saja, atau kerjasama BKM dengan lembaga professional yang ditunjuk BKM Kota Semarang, sehingga prosentasi peruntukkan BKM Kota Semarang menjadi lebih besar. Akan tetapi karena keterbatasan tenaga dan waktu, serta adanya tugas pokok yang melekat pada diri pengurus-pengurus BKM Kota Semarang, sehingga pola tersebut juga sulit untuk dilaksanakan.

b. Tanah Wakaf yang dikelola YMKP

Tanah wakaf yang dikelola oleh YMKP memiliki riwayat sejarah yang cukup panjang. Berdasarkan Akte Jual Beli tanggal 17 Juni 1957 yang dibuat oleh Kantor Notaris Raden Soetopo. Pada mulanya tanah tersebut merupakan hasil akad jual beli antara penjual Ritna Efendi dengan pembeli Hj. Marijah binti Sarbini yang menguasai kepada H. Kosim bin H. Usman. Pada tanggal 30 Agustus 1958, berdasarkan Akte Tukar Menukar yang dibuat oleh kantor Notaris Raden Doellah, Hj. Marijah binti Sarbini dengan kuasa hukumnya melakukan tukar menukar tanah tersebut dengan Basari Ahmad atas nama Masyumi. Tanggal 31 Desember 1958, dibuat surat pernyataan resmi lewat notaris, bahwa

rumah beserta tanah tersebut adalah milik Partai Masyumi cabang Pekalongan/Muslimat cabang Pekalongan (Salinan Surat Akte, 1957).

Menurut Nofel, Sekretaris YMKP (wawancara, 8 Januari 2012), adanya pernyataan kepemilikan tanah sebagai milik partai Masyumi, merupakan hal yang patut ditiru oleh nazhir wakaf saat ini, sebagai solusi untuk menghindari konflik keluarga apabila nazhir telah meninggal dunia. Saat itu Basari Ahmad, dikasih wewenang untuk mengelola tanah milik masyumi dengan menggunakan namanya, sampai beliau meninggal masih atas nama beliau, anak-anaknya ada 12 orang, tapi Alhamdulillah sampai beliau meninggal tidak ada yang berhasrat untuk memiliki, karena mereka telah mengetahui status tanah tersebut sebagai tanah wakaf. Dengan bantuan ahli waris Basari Ahmad, dapat diurus sertifikasi wakaf dan keluar sertifikat tanah wakaf.

Basari Ahmad meninggal dunia tanggal 22 Oktober 1972. Pada tanggal 15 Juni 2006, ahli waris alm. Basari Ahmad memberikan tanda tangan persetujuan pengurusan Sertifikat Wakaf atas tanah tersebut beserta gedung yang ada di atasnya atas nama Yayasan Muslimin Kota Pekalongan.

Tanah tersebut seluas 1336 m², yang berada dipusat kota Pekalongan, terletak di kawasan yang sangat strategis, yaitu jalan Gajah Mada No.5 Desa Kramatsari Kecamatan Pekalongan Barat Kota Pekalongan.

Perubahan pengelolaan atas tanah wakaf YMKP tersebut terjadi setelah Kementerian Agama RI menggulirkan program dana bantuan wakaf produktif pada tahun 2006. Nofel (wawancara, 8 Januari 2012), menceritakan bagaimana awal mula pengelolaan wakaf produktif oleh YMKP:

”Tahun 2006 kami mendapat kabar bantuan wakaf produktif. Terus kami kumpul, kami mohon restu, mohon izin kepada yang tua-tua, sebagian sudah meninggal, terus kami perbaharui aktanya, dengan tujuan memperoleh dana wakaf produktif tersebut. Peruntukannya yang jelas keagamaan, sosial dan kemaslahatan umat. Kami tafsirkan kemaslahatan umat, harus ada wakaf produktifnya, berazas manfaat, ada pendidikannya, dan kami berencana ada kesehatan masyarakat”.

YMKP memiliki misi sosial dari pengelolaan tanah wakaf produktif ini, yaitu untuk kegiatan keagamaan, sosial dan kemaslahatan umat. Menurut YMKP, misi untuk kemaslahatan umat merupakan alasan YMKP melakukan pengelolaan wakaf secara produktif (Nofel, wawancara, 8 Januari 2012).

Selain misi sosial yang dimiliki, keberadaan hotel dengan menggunakan label “Syariah” membawa misi tersendiri. Yaitu untuk memperkenalkan kepada masyarakat bagaimana pengelolaan hotel syariah tersebut. Apabila pengelolaannya baik, maka akan memberikan kesan yang baik di masyarakat mengenai label “Syariah” tersebut. Akan tetapi apabila pengelolaannya tidak baik, hingga menimbulkan kesan yang tidak baik, akan meninggalkan kesan yang tidak baik terhadap semua yang berlabel “Syariah”.

Selama ini hotel kerap diidentikkan dengan hal-hal yang negatif. Hal inilah yang mendasari YMKP memberikan nama hotelnya dengan nama yang mencerminkan Islam, dan mengacu pada kebaikan serta kemaslahatan umat. Ibu Aisyah selaku ketua YMKP mengatakan: "Awalnya kan hanya asal kasih nama, mengingat pengurus lama yayasan ini takut, karena banyaknya segi negatif yang muncul dari bisnis perhotelan ini. Kata "syariah" dirasa tepat, karena kami ingin memulai segala sesuatunya atas dasar Syariah dan kebaikan" (<http://suamerdeka.com>. Diakses tanggal 15 Agustus 2012). Pada tahun 2006, YMKP mengajukan proposal penerima bantuan wakaf produktif. Bentuk wakaf

produktif yang diajukan oleh YMKP adalah unit-unit usaha *Islamic Business Center*. Proposal tersebut disetujui oleh Kementerian Agama, dan pada tahun yang sama, Kementerian Agama mengucurkan dana bantuan pemberdayaan wakaf produktif kepada YMKP yang bersifat hibah sebesar 2 Milyar rupiah.

Dengan bantuan Kementerian Agama tersebut dan pinjaman dari beberapa dermawan di kota Pekalongan, YMKP mendayagunakan tanah wakaf yang sebelumnya telah berdiri gedung tidak produktif, dengan merubahnya menjadi wakaf produktif berupa *Islamic Business Center*, yang terdiri dari beberapa unit usaha produktif.

c. Perbandingan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang dengan Tanah Wakaf YMKP

Tanah wakaf BKM Kota Semarang dan tanah wakaf YMKP berasal dari wakaf perseorangan. Tanah BKM Kota Semarang berasal dari wakaf Ki Ageng Pandan Arang, sedangkan tanah YMKP berasal dari wakaf Basari Ahmad. Tanah wakaf Ki Ageng Pandan Arang merupakan tanah wakaf penguasa. Karena saat Ki Ageng Pandan Arang mewakafkan tanah tersebut, statusnya sebagai penguasa/Bupati Semarang. Tanah wakaf dari penguasa dalam fikih wakaf dikenal dengan istilah *irṣād*, yaitu tanah pemberian penguasa kepada masyarakat umum atau golongan tertentu untuk diberikan manfaat dari tanah tersebut.

Tanah BKM Kota Semarang sangat luas dibandingkan tanah YMKP. Luas tanah BKM Kota Semarang pasca tukar guling adalah seluas 1.316.773 m², tersebar pada yang tersebar pada tiga wilayah, yaitu Kota Semarang, Kabupaten Demak, dan Kabupaten Kendal. Sedangkan tanah YMKP seluas 1336 m², yang terletak di kota Pekalongan.

Tabel 3.7 Perbandingan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang dan YMKP

No.	Materi	BKM Kota Semarang	YMKP
1	Wakif	Ki Ageng Pandan Arang	Basari Ahmad
2.	Luas Tanah	1.316.773m ²	1336

B. Manajemen Organisasi BKM Kota Semarang dan YMKP

1. Perencanaan Organisasi BKM Kota Semarang dan YMKP

a. Perencanaan Organisasi BKM Kota Semarang

BKM Kota Semarang adalah lembaga semi resmi di lingkungan Kementerian Agama, yang memiliki organisasi vertikal di atasnya, yaitu BKM Propinsi, dan BKM Pusat. Terkait dengan Tujuan dan tugas BKM, telah dirumuskan dari pusat dalam PMA No.54 Tahun 2006 tentang Susunan dan Tata Kerja BKM. Pada pasal 6 disebutkan tujuan BKM yaitu: “BKM bertujuan meningkatkan kesejahteraan masjid serta tempat ibadah umat Islam lainnya atas dasar takwa melalui peningkatan manajemen (*idārah*), kemakmuran (*imārah*), dan pemeliharaan (*ri'āyah*)”.

Sedangkan tugas BKM disebutkan dalam pasal, yang berbunyi:

- a. Melakukan advokasi dan kerjasama dengan pengurus masjid untuk pengamanan asset dan kekayaan masjid;
- b. Melakukan pembinaan organisasi dan administrasi pengelolaan masjid;
- c. Melakukan koordinasi dan kerjasama untuk meningkatkan peran dan fungsi masjid sebagai tempat ibadah dan dakwah dalam rangka pencerahan umat melalui kegiatan ta'lim, tazkiyah, tilawah dan ishlal;
- d. Mengupayakan bantuan peningkatan sarana dan prasarana, pembangunan/rehabilitasi dan pemeliharaan masjid;
- e. Mengupayakan terselenggaranya konsultasi keluarga dan penasehatan perkawinan di setiap masjid;
- f. Melakukan pembinaan dan bimbingan organisasi remaja masjid;
- g. Melakukan koordinasi dengan organisasi-organisasi kemasjidan baik tingkat nasional, regional maupun internasional.
- h. Melakukan pembinaan dan bimbingan perpustakaan masjid; dan Mengupayakan penyelenggaraan radio dakwah di masjid.

Dari penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa BKM Kota Semarang karena merupakan lembaga vertikal telah memiliki rencana strategis berupa tujuan dan tugas BKM. Tugas BKM sebagaimana yang tercantum dalam pasal 3 ini tidak khusus berkenaan dengan wakaf, akan tetapi berkenaan dengan pengelolaan masjid. Sedangkan sifat dari peran yang dilakukan oleh BKM dalam tugas-tugas tersebut adalah bersifat advokasi, pembinaan, koordinasi, dan fasilitasi, bukan sebagai pelaksana kegiatan atau pengelola.

Menurut Arifin (wawancara, 11 Agustus 2014), BKM Kota Semarang memiliki kekhususan atau tugas tambahan yaitu diamanatkan mengelola wakaf, berdasarkan KMA No. 92 Tahun 1962, sebagaimana juga BKM Demak dan BKM Kendal, Sehingga dalam program kerja BKM, program kerja tentang wakaf adalah yang dominan direncanakan.

Terkait perencanaan wakaf, pada awal masa kepengurusan 2008-2013, BKM Kota Semarang telah menetapkan beberapa sasaran organisasi ke dalam bentuk program kerja pengelolaan tanah wakaf, dan telah menentukan sumber daya dan kebutuhan dana yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Program kerja yang direncanakan didistribusikan kepada bagian-bagian yang ada dalam kepengurusan BKM Kota Semarang, yaitu pengurus harian dan idarah, bidang Imarah, bidang Ri'ayah, dan bidang Bantuan Hukum. Program kerja BKM Kota Semarang juga melakukan estimasi rencana pemasukan dari memproduktifkan aset wakaf dalam bentuk menyewakan tanah pertanian dan pertokoan produktif.

BKM Kota Semarang untuk masa bakti 2008-2013, dapat dijelaskan dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Program Kerja BKM Kota Semarang tahun 2008-2013

No	Bidang	Program	Uraian Kegiatan
1.	Pengurus Harian dan Idarah	Penertiban, pemberdayaan dan pengembangan administrasi Manajemen dan Organisasi BKM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan serahterima secara total dengan pengurus BKM Sebelumnya. 2. Menyelenggarakan rapat mingguan, bulanan, triwulan, semesteran, dan tahunan serta menyusun program kerja pengurus BKM Kota Semarang. 3. Menjalin hubungan kerjasama dengan aparat keamanan dan 4. Menertibkan SK Panitia/Tim/BP segala kegiatan BKM Kota Semarang bila diperlukan. 5. Kontrak kantor secretariat BKM kt Semarang 6. Pengadaan ATK BKM kota Semarang <ol style="list-style-type: none"> a. Kertas HVS b. Tinta Printer isi ulang c. Amplop besar d. Laptop e. Proyektor 7. Pengadaan kendaraan operasional (Mobil APV BKM Kota Semarang) 8. Membuat peta lokasi tanah BKM Kota Semarang 9. Membuat database asset BKM Kota Semarang 10. Menulis buku profil BKM Kota Semarang dengan pendekatan historis. Kronologis, dan filosofis. 11. Menyelenggarakan seminar dan sosialisasi asset BKM Kota Semarang. 12. Membentuk pengurus BKM tingkat kecamatan dan kelurahan. 13. Mengevaluasi kegiatan seluruh bidang. 14. Membuat laporan bulanan, triwulan, semesteran, tahunan BKM Kota Semarang.
III	Imarah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan asset wakaf 2. Pemberian bantuan kepada masjid 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengontrakkan tanah pertanian BKM Kota Semarang 2. Mengelola pertokoan. 3. Mengelola Ma'had Aly <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengusahakan adanya bantuan biaya renovasi masjid bagi yang memerlukan 2. Mengusahakan adanya bantuan

		3. Peningkatan kualitas SDM Masjid	<p>biaya pembangunan masjid di wilayah kelurahan yang membutuhkan.</p> <p>3. Mengusahakan adanya bantuan untuk imam masjid dan mushalla, berupa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sarung; Baju koko <p>1. Temu konsultasi sistem administrasi manajemen dan organisasi masjid</p> <p>2. Pelatihan koperasi masjid</p> <p>3. Pelatihan hisab dan ruyat</p>
IV	Ri'ayah	<p>1. Pengadaan sarana prasarana pendidikan keagamaan.</p> <p>2. Pemeliharaan asset BKM Kota Semarang</p> <p>3. Penyelamatan asset BKM</p>	<p>Mendirikan Ma'had Aly dan meubelernya beserta alat-alat pembelajaran santrinya.</p> <p>1. Merenovasi pertokoan BKM Kota Semarang agar layak sewa.</p> <p>2. Merenovasi Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang.</p> <p>3. Mengkapling tanah sesuai perencanaan pembangunan</p> <p>4. Membebaskan tanah dari penggarap untuk pembangunan gedung Ma'had Aly.</p> <p>1. Mendata ulang asset BKM Kota Semarang.</p> <p>2. Melakukan pematokan tapal batas dan papanisasi tanah BKM Kota Semarang.</p> <p>3. Melakukan pendataan masjid se-Kota Semarang</p>
V	Bantuan Hukum	<p>1. Penyuluhan hukum wakaf</p> <p>2. Pensertifikatan tanah wakaf</p> <p>3. Penertiban tanah wakaf</p> <p>4. Pemberian bantuan hukum</p>	<p>Memberikan penyuluhan dan pendampingan hokum kepada para nazhir.</p> <p>Mensertifikatkan tanah wakaf yang belum menjadi sertifikat wakaf</p> <p>Memperjelas status kepemunian bagi para penghuni tanah wakaf secara tidak sah.</p> <p>Mendampingi nazhir bila menghadapi permasalahan hokum.</p>

Sumber: BKM Kota Semarang, 2009.

Dari program kerja yang telah dibuat oleh BKM Kota Semarang tersebut, pada laporan tahunan BKM Kota Semarang tahun 2010, disebutkan beberapa

program kerja yang telah terealisasi dan yang belum terealisasi. Dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.9 Laporan Realisasi Program BKM Kota Semarang tahun 2010

No	Bidang	Program	Uraian Kegiatan	Hasil	Keterangan
2.	Pengurus Harian dan Idarah	Penertiban, pemberdayaan dan pengembangan administrasi Manajemen dan Organisasi BKM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan serahterima secara total dengan pengurus BKM Sebelumnya. 2. Menyelenggarakan rapat mingguan, bulanan, triwulan, semesteran, dan tahunan serta menyusun program kerja pengurus BKM Kota Semarang. 3. Menjalin hubungan kerjasama dengan aparat keamanan 4. Menertibkan SK Panitia/Tim/BP segala kegiatan BKM Kota Semarang bila diperlukan. 5. Kontrak kantor sekretariat BKM Kota Semarang 6. Pengadaan ATK BKM kota Semarang <ol style="list-style-type: none"> a. Kertas HVS b. Tinta Printer isi ulang c. Amplop besar d. Laptop e. Proyektor 7. Pengadaan kendaraan operasional (Mobil APV BKM Kota Semarang) 	<p>Sudah dilaksanakan akan tetapi masih ada beberapa dokumen yang belum diserahkan.</p> <p>Telah dibuat program kerja tahun 2009-2013</p> <p>Sudah dilaksanakan rapat bersama Kapolwiltabes, Dandim BS 07 Semarang, BP MAJT, BP MAS, tokoh agama dan tokoh masyarakat.</p> <p>Telah dibentuk tim penertiban dan pemberdayaan tingkat kota dan tingkat kecamatan, badan pengelola toko, Panitia pembangunan gedung Ma'had Aly, Tim perencana pemanfaatan tanah BKM dan pengurus BKM Kecamatan.</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Sudah dibelanjakan 40%</p> <p>Sudah dibelanjakan 40%</p> <p>Sudah dibelanjakan 40%</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p>	<p>Belum ada dana</p> <p>2009/2010</p> <p>2009/2010</p> <p>2009/2010</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p>

			<p>8. Membuat peta lokasi tanah BKM Kota Semarang</p> <p>9. Membuat database asset BKM Kota Semarang</p> <p>10. Menulis buku profil BKM Kota Semarang dengan pendekatan historis. Kronologis, dan filosofis.</p> <p>11. Menyelenggarakan seminar dan sosialisasi asset BKM Kota Semarang.</p> <p>12. Membentuk pengurus BKM tingkat kecamatan dan kelurahan.</p> <p>13. Mengevaluasi kegiatan seluruh bidang.</p> <p>14. Membuat laporan bulanan, triwulan, semesteran, tahunan BKM Kota Semarang.</p>	<p>Masih proses penyempurnaan</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Sudah dilaksanakan</p> <p>Sudah dilaksanakan tapi baru tingkat Kecamatan</p> <p>Sudah dilaksanakan</p> <p>Sudah dilaksanakan</p>	<p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p>
III	Imarah	<p>1. Pemberdayaan asset wakaf</p> <p>2. Pemberian bantuan kepada masjid</p>	<p>1. Mengontrakkan tanah pertanian BKM Kota Semarang</p> <p>2. Mengelola pertokoan.</p>	<p>Tanah BKM di Kendal dan Demak yang tidak bermasalah telah dikontrakkan pengurus BKM sebelumnya hingga 2011. Yang belum/selesai dikontrakkan ternyata bermasalah, antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Di Desa Werdoyo Demak, penggarap/eks pemilik menolak untuk dilelang karena merasa tidak pernah menjual tanahnya kepada PT. Sambirejo untuk BKM. 2. Di Desa Wonoagung Demak, penggarap menolak dilelang, kecuali diberi uang kompensasi pengolahan tanah sawah menjadi tambak. 3. Tanah sawah berlokasi di Kota Semarang 100% masih dikuasi penduduk. <p>Saat ini ada 11 ruangan yang laku dikontrakkan (sekitar 35% dari 28 ruangan), dengan saldo akhir: Rp.135.627.906,-/07 Februari 2011.</p>	<p>Perlu ditertibkan</p>

		3. Peningkatan kualitas SDM Masjid	<p>3. Mengelola Ma'had Aly</p> <p>4. Mengusahakan adanya bantuan biaya renovasi masjid bagi yang memerlukan</p> <p>5. Mengusahakan adanya bantuan biaya pembangunan masjid di wilayah kelurahan yang membutuhkan.</p> <p>6. Mengusahakan adanya bantuan untuk imam masjid dan mushalla, berupa:</p> <p>c. Sarung;</p> <p>d. Baju koko</p> <p>7. Temu konsultasi sistem administrasi manajemen dan organisasi masjid</p> <p>8. Pelatihan koperasi masjid</p> <p>9. Pelatihan hisab dan ruyat</p>	<p>Belum dikelola karena gedung Ma'had Aly belum jadi.</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Sudah terlaksana untuk para takmir dan penghulu</p>	<p>udah ada konsep</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p>
IV	Ri'ayah	<p>1. Pengadaan sarana prasarana pendidikan keagamaan.</p> <p>2. Pemeliharaan asset BKM Kota Semarang</p>	<p>Mendirikan Ma'had Aly dan meubelernya beserta alat-alat pembelajaran santrinya.</p> <p>1. Merenovasi pertokoan BKM Kota Semarang agar layak sewa.</p> <p>2. Merenovasi Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang.</p> <p>3. Mengkapling tanah sesuai perencanaan pembangunan</p>	<p>Telah dibentuk Panitia Pembangunan Ma'had Aly lewat SK Kepala Kandepag Kota Semarang, No.Kd.11.33/2/Kp.01.17178/2009, tanggal 28 September 2009.</p> <p>Belum dilaksanakan</p> <p>Belum dilaksanakan</p> <p>Tanah seluas 223.495m2 di kapling menjadi 4</p> <p>1. Zona Pendidikan (Ma'had Aly 10h)</p>	<p>Sementara proses pembangunan dihentikan Gubernur Jateng sampai ada jaminan biaya operasional dari Kemenag Pusat</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p>

		3. Penyelamatan asset BKM	<p>4. Membebaskan tanah dari penggarap untuk pembangunan gedung Ma'had Aly.</p> <p>5. Mendata ulang asset BKM Kota Semarang.</p> <p>6. Melakukan pematokan tapal batas dan papanisasi tanah BKM Kota Semarang.</p> <p>7. Melakukan pendataan masjid se-Kota Semarang</p>	<p>2. Pasar Induk Agro 3h</p> <p>3. Rumah sakit Islam 5h</p> <p>4. Makam Ulama 1h. sisanya untuk jalan dan zona budaya</p> <p>Tanah yang dibebaskan seluas ± 3,5 h (13 petak) di Sambirejo, untuk Ma'had Aly.</p> <p>Luas tanah di Demak 675.717m², di Semarang 628.856m², di Kendal 12.200m². jumlah total: 1.316.773m².</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Jumlah masjid di KotaSemarang 934 masjid</p>	
V	Bantuan Hukum	<p>1. Penyuluhan hukum wakaf</p> <p>2. Pensertifikatan tanah wakaf</p> <p>3. Penertiban tanah wakaf</p> <p>4. Pemberian bantuan hukum</p>	<p>Memberikan penyuluhan dan pendampingan hukum kepada para nazhir.</p> <p>Mensertifikatkan tanah wakaf yang belum menjadi sertifikat wakaf</p> <p>Memperjelas status kepemilikan bagi para penghuni tanah wakaf secara tidak sah.</p> <p>Mendampingi nazhir bila menghadapi permasalahan hukum.</p>	<p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Belum terlaksana</p> <p>Sudah dilaksanakan konsultasi bidang hukum wakaf.</p>	<p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p> <p>Belum ada dana</p>

Sumber: Laporan Tahun BKM Kota Semarang Tahun 2010.

Terlihat dari realisasi program BKM Kota Semarang, sebagian kecil kegiatan telah terlaksana, akan tetapi sebagian besar kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan wakaf belum dapat terlaksana. Pengurus harian memiliki 14 program kerja, 7 program kerja terlaksana dan 7 program belum terlaksana. Bagian Imarah memiliki 9 program kerja, semuanya belum terlaksana. Bagian Riayah, memiliki 7 program kerja, hanya 1 yang terlaksana. Akan tetapi 1 program kerja yang terlaksana tidak berhubungan dengan pengelolaan wakaf, melainkan hanya berhubungan dengan pendataan masjid sekota Semarang. Sedangkan bidang Hukum, memiliki 4 program kerja, 1 program kerja terlaksana dan 3 belum terlaksana. Banyaknya program kerja yang belum terlaksana menimbulkan pertanyaan terkait dengan efektifitas perencanaan yang dilakukan.

Dalam laporan dijelaskan bahwa program kerja yang dibuat oleh BKM Kota Semarang banyak yang belum terlaksana karena ketiadaan dana. Diantara program kerja yang telah direncanakan, belum bisa dilaksanakan oleh BKM Kota Semarang, yaitu mengontrakkan tanah pertanian yang berada di Kota Semarang, Kabupaten Demak, Kendal kepada petani, merenovasi pertokoan produktif dan Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang.

b. Perencanaan Organisasi YMKP

YMKP memiliki rencana program kerja yang terkait dengan pengelolaan aset wakaf. Pada awal penentuan bentuk wakaf produktif yang akan dikembangkan, pengurus YMKP bermusyawarah, yang menghasilkan bentuknya adalah *Islamic Bussines Center*. Novel (wawancara, 8 Januari 2012) menceritakan bagaimana proses penentuan bentuk wakaf produktif tersebut:

”Tahun 2006 kami mendapat kabar bantuan wakaf produktif. Terus kami kumpul, kami mohon restu, mohon izin kepada yang tua-tua,

sebagian sudah meninggal, terus kami perbaharui aktanya, dengan tujuan memperoleh dana wakaf produktif tersebut. Peruntukannya yang jelas keagamaan, sosial dan kemaslahatan umat. Kami tafsirkan kemaslahatan umat, harus ada wakaf produktifnya, berazas manfaat, ada pendidikannya, dan kami berencana ada kesehatan masyarakat”.

Dari pertemuan tersebut, YMKP merencanakan pembangunan *Islamic Bussines Center* yang terdiri dari hotel syari’ah, ruko dan toko, warung kuliner, serta ruang pertemuan. Peletakan batu pertama pembangunan *Islamic Business Center* ini dimulai pada tanggal 26 Desember 2006, dan selesai pada akhir tahun 2007. Dalam pembangunan wakaf produktif tersebut ternyata memakan biaya lebih dari modal yang dimiliki, sehingga YMKP meminjam uang kepada perseorangan, dan merencanakan pelunasannya pada tahun 2010.

Program kerja yang ditetapkan oleh YMKP seperti pengembalian hutang YMKP kepada perseorangan, telah dapat terlaksana sesuai rencana. Pengelolaan hotel berbasis komputer juga telah dilaksanakan. Penambahan fasilitas hotel dengan wifi, untuk kenyamanan konsumen juga sudah dilaksanakan (Nanang, wawancara, 8 Januari 2012)

YMKP memiliki misi sosial dari pengelolaan tanah wakaf produktif ini, yaitu untuk kegiatan keagamaan, sosial dan kemaslahatan umat. Menurut YMKP, misi untuk kemaslahatan umat merupakan alasan YMKP melakukan pengelolaan wakaf secara produktif (Nofel, wawancara, 8 Januari 2012).

Selain misi sosial yang dimiliki, keberadaan hotel dengan menggunakan label “Syariah” membawa misi tersendiri, yaitu untuk memperkenalkan kepada masyarakat bagaimana pengelolaan hotel syariah tersebut. Apabila pengelolaannya baik, maka akan memberikan kesan yang baik di masyarakat mengenai label “Syariah” tersebut. Akan tetapi apabila pengelolaannya tidak

baik, hingga menimbulkan kesan yang tidak baik, akan meninggalkan kesan yang tidak baik terhadap semua yang berlabel “Syariah”.

Selama ini hotel kerap diidentikkan dengan hal-hal yang negatif. Hal inilah yang mendasari YMKP memberikan nama hotelnya dengan nama yang mencerminkan Islam, dan mengacu pada kebaikan serta kemaslahatan umat. Ibu Aisyah selaku ketua YMKP mengatakan: "Awalnya kan hanya asal kasih nama, mengingat pengurus lama yayasan ini takut, karena banyaknya segi negatif yang muncul dari bisnis perhotelan ini. Kata "syariah" dirasa tepat, karena kami ingin memulai segala sesuatunya atas dasar Syariah dan kebaikan" (<http://suaramerdeka.com>. Diakses tanggal 15 Agustus 2012).

c. Perbandingan Perencanaan BKM Kota Semarang dengan YMKP

BKM Kota Semarang dan YMKP sama-sama telah melakukan perencanaan. Rencana program kerja yang dibuat oleh BKM Kota Semarang lebih detil daripada yang dibuat oleh YMKP. Menurut Williams (2001:149), dalam membuat perencanaan dapat berpedoman pada SMART. SMART adalah singkatan dari *Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Attainable* (dapat dicapai), *Realistic* (realistis) dan *Timely* (tepat waktu).

Program kerja yang dibuat oleh BKM Kota Semarang telah memenuhi unsur *specific*, *measurable*, akan tetapi belum memenuhi unsur *attainable*, *realistic*, dan *timely*. Unsur *timely* tidak terpenuhi karena tidak memberikan batasan waktu yang pasti selesainya program kerja tersebut. Sedangkan untuk *attainable* dan *realistic* program kerja tersebut. Perlu didekati dengan melihat sisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari tiap-tiap rencana program kegiatan tersebut.

Kegiatan-kegiatan yang belum bisa terlaksana karena ketiadaan dana, menjadi tidak realistis kalau direncanakan. Akan lebih baik direncanakan terlebih dahulu cara pendanaan untuk program-program tersebut. Begitu juga program mengontrakkan tanah pertanian, tidak dapat dilaksanakan kalau permasalahan tanah dengan penggarap yang mengklaim memiliki tidak diselesaikan terlebih dahulu. Maka untuk permasalahan ini, yang perlu direncanakan adalah program pembebasan tanah tersebut atau sertifikasi terhadap tanah wakaf yang belum bersertifikat.

Bagi sebuah organisasi, aspek finansial merupakan hal yang penting demi jalannya operasional organisasi dan jalannya program-program yang direncanakan. Sangat ironis, apabila program kegiatan pemberdayaan wakaf dibuat, tanpa ada kejelasan tentang anggaran untuk membiayai kegiatan tersebut. Dalam manajemen, *money* merupakan unsur manajemen yang harus ada untuk terlaksananya fungsi-fungsi manajemen, ketiadaan *money* dapat menyebabkan kegiatan manajemen tidak dapat terlaksana.

Anggaran yang digunakan oleh BKM diambilkan dari anggaran Kepala Kantor Kementerian Agama yang *ex officio* adalah Ketua BKM, anggaran Urais, atau fasilitas kantor (Rahman, wawancara, 8 Agustus 2012). Bahkan kas BKM Kota Semarang yang didapatkan dari periode sebelumnya, sebesar Rp. 450.000,- telah habis untuk membayar abodemen listrik Wisma Sejahtera BKM yang tiap bulannya harus dibayarkan sebesar Rp. 185.000,- (Khuwaisoh, wawancara, 5 Agustus 2012). Pada perkembangannya abodemen listrik tidak lagi dibayar oleh BKM Kota Semarang, akan tetapi tanggung jawab pembayarannya dilimpahkan

kepada penjaga Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang (Sungkono, wawancara, 23 Maret 2015).

Permasalahan ketiadaan dana merupakan problem sendiri bagi lembaga semi resmi seperti BKM Kota Semarang. Karena sebagai lembaga semi resmi, BKM Kota Semarang tidak bisa mengajukan anggaran rutin, kecuali mengambil anggaran dari Seksi Urusan Agama Islam (Urais) atau anggaran Kepala Kantor Kemenag Kota, yang *ex-officio* adalah kepala BKM Kota Semarang. Akan tetapi anggaran dari kedua lembaga tersebut terbatas. Untuk melakukan penggalangan dana publik atau masyarakat, BKM terbentur dengan statusnya sebagai lembaga pemerintah yang melakukan pelayanan publik bukan lembaga profit.

Rencana program kerja YMKP telah memenuhi unsur *specific, measurable, attainable, realistic, timely*, hal tersebut dibuktikan dengan terlaksananya program-program yang direncanakan, kecuali penambahan kamar hotel, yang belum terlaksana karena masih digunakan sebagai TK. Bakti. Akan tetapi pada tahun 2014 telah dibelikan tanah seluas 1320m² untuk pembangunan TK Bakti, sehingga diharapkan pada tahun 2015, penambahan kamar hotel bisa terlaksana.

Tabel 3.10 Perbandingan Perencanaan BKM Kota Semarang dengan YMKP

No.	Kriteria Perencanaan	BKM Kota Semarang	YMKP
1.	<i>Specific</i>	Iya	Iya
2.	<i>Measurable</i>	Iya	Iya
3.	<i>Attainable</i>	Tidak	Iya, kecuali TK Bakti
4.	<i>Realistic</i>	Tidak	Iya
5.	<i>Timely</i>	Tidak	Iya

2. Pengorganisasian BKM Kota Semarang dan YMKP

a. Pengorganisasian BKM Kota Semarang

BKM adalah nazhir yang dibentuk oleh pemerintah (Arifin, wawancara, 17 Februari 2012). Dalam PMA No.54 Tahun 2006 tentang Susunan dan Tata Kerja BKM, disebutkan bahwa: “BKM adalah lembaga semi resmi yang dibentuk oleh Kementerian Agama. untuk meningkatkan peranan dan fungsi masjid sebagai tempat ibadah dan sarana pembinaan umat Islam” (Republik Indonesia, 2006, pasal 2).

Dari pernyataan pasal 2 tersebut menunjukkan bahwa BKM adalah lembaga pemerintah yang tidak hanya mengurus masalah wakaf saja akan tetapi hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan masjid. Hal tersebut semakin jelas apabila melihat tujuan dari BKM, sebagaimana pasal 6 PMA No.54 tahun 2006 yang berbunyi: “BKM bertujuan meningkatkan kesejahteraan masjid serta tempat ibadah umat Islam lainnya atas dasar takwa melalui peningkatan manajemen (*idārah*), kemakmuran (*imārah*), dan pemeliharaan (*ri'āyah*)” (Republik Indonesia, 2006: pasal 6).

BKM memiliki kepengurusan di pusat hingga di desa/kelurahan. Susunan organisasi BKM secara vertikal terdiri dari:

1. BKM Pusat yang berkedudukan di Jakarta
2. BKM Provinsi yang berkedudukan di ibukota provinsi.
3. BKM Kabupaten/Kota yang berkedudukan di ibukota Kabupaten/Kota
4. BKM Kecamatan yang berkedudukan di ibukota Kecamatan.
5. BKM Desa/Kelurahan yang berkedudukan di Desa/Kelurahan (Republik Indonesia, 2006: pasal 4 & 7).

Taufik Rahman (wawancara, 08 Agustus 2012), menggambarkan susunan

vertikal BKM, ia mengatakan:

“BKM itu badan nazhir wakaf organisasi, berpusat di Jakarta dan jabatannya adalah *ex officio*. Ketua BKM Pusat adalah Dirjen Bimas Islam. Sedangkan sebagai ketua hariannya adalah Direktur Urais. Ketua BKM Provinsi adalah Kepala Kanwil. Ketua Hariannya adalah Kabid Urais. Kabupaten/Kota Ketuanya Kakandepag/Kakankemenag, Ketua Hariannya Kasi Urais, sampai Kecamatan kepalanya KUA”

Susunan organisasi dan tata kerja BKM Kabupaten/Kota sebagaimana

pasal 10 PMA No. 54 tahun 2006 adalah sebagai berikut:

- (1) Pengurus BKM Kabupaten/Kota diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Kanwil atas usul Kepala Kandepag;
- (2) Pengurus BKM Kabupaten/Kota terdiri dari Ketua, Ketua Harian, Sekretaris, Bendahara, Bidang Manajemen (*Idarah*), Bidang Kemakmuran (*Imarah*), dan Bidang Pemeliharaan (*Ri'ayah*), dan Bidang Advokasi, dengan anggota sesuai kebutuhan.
- (3) Kepala Kandepag karena jabatannya diangkat menjadi Ketua, dalam hal yang bersangkutan tidak beragama Islam, Ketua dijabat oleh Kabag TU atau pejabat setingkat yang beragama Islam.
- (4) Kepala Seksi Urusan Agama Islam karena jabatannya diangkat menjadi Ketua Harian.
- (5) Sekretaris dan Bendahara dijabat oleh pegawai pada Seksi Urusan Agama Islam.
- (6) Ketua Bidang dan Anggota diangkat oleh pejabat/pegawai Kandepag dan satuan.

Dari ketentuan pasal 10 di atas, ditegaskan bahwa Struktur kepengurusan dalam BKM terdiri dari:

1. Ketua : Kepala Kantor Kementerian Agama Kota.
2. Ketua Harian : Kepala Seksi Urusan Agama Islam (Urais).
3. Sekretaris : Pegawai pada Seksi Urais.
4. Bendahara : Pegawai pada Seksi Urais.
5. Koordinator bidang *idārah* : Pegawai Kemenag Kota Semarang.
6. Koordinator bidang *ri'ayah* : Pegawai Kemenag Kota Semarang.
7. Koordinator bidang *imārah* : Pegawai Kemenag Kota Semarang.
8. Koordinator bidang advokasi : Pegawai Kemenag Kota Semarang

Struktur kepengurusan yang dibuat bukanlah struktur untuk pengelolaan wakaf secara khusus, akan tetapi untuk pengelolaan masjid, walaupun struktur tersebut dapat juga dipergunakan untuk pengelolaan wakaf, karena bidang-bidang tugas yang ada bisa difungsikan untuk pengelolaan wakaf.

Orang-orang yang terlibat dalam kepengurusan BKM Kota Semarang, semuanya adalah berasal dari internal Kementerian Agama Kota Semarang, tidak melibatkan unsur luar atau masyarakat. Tidak melibatkan masyarakat dalam pengelolaan wakaf dapat dimungkinkan apabila BKM Kota Semarang hanya menjalankan fungsi koordinasi, konsultasi dan pengawasan terhadap masjid-masjid yang ada, dan tidak melakukan fungsi pengelolaan wakaf. Akan tetapi apabila melakukan pengelolaan wakaf, yang merupakan aset umat, maka keterlibatan masyarakat menjadi hal yang perlu dilakukan.

Sebenarnya dalam KMA No. 54 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKM menyebutkan unsur pengurus tidak hanya dari internal Kementerian Agama saja akan tetapi juga dari unsur masyarakat. Pasal 10 KMA No. 54 tahun 2003, menyatakan: “Pengurus BKM Kabupaten/Kota terdiri dari: Pegawai Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan satuan kerja lainnya yang terkait serta unsur Majelis Ulama Indonesia (MUI), Dewan Masjid Indonesia (DMI), dan tokoh masyarakat sebagai anggota”.

Akan tetapi keterlibatan masyarakat tersebut ditiadakan dalam PMA No. 54 tahun 2006 tentang Susunan dan Tata Kerja BKM, dan hanya mencantumkan unsur internal Kementerian Agama saja sebagai pengurus BKM. Hal ini memperkuat pernyataan sebelumnya bahwa BKM adalah nazhir pemerintah. Salah satu ciri lembaga pemerintah, dalam merumuskan program kerja tidak

berbasis pada kebutuhan masyarakat akan tetapi berbasis pada kemaslahatan pemerintah, sehingga faktor keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan wakaf menjadi hal yang kurang diprioritaskan.

Apabila melihat peraturan pengelolaan zakat di Indonesia, maka ditemukan bahwa peraturan pengelolaan zakat telah mengakomodir keterlibatan masyarakat dalam lembaga zakat yang dibentuk pemerintah. Dalam pasal 41 (3) PP No.14 tahun 2014 tentang Pelaksanaan UU No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat menyatakan: "Pimpinan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1) berasal dari unsur masyarakat yang meliputi ulama, tenaga professional, dan tokoh masyarakat Islam". Model struktur pengelola wakaf dapat mengakomodir ketentuan dalam pengelolaan zakat, karena memiliki kemiripan dalam bidang pengelolaan.

b. Pengorganisasian YMKP

YMKP adalah nazhir organisasi yang telah disahkan berdasarkan Surat Pengesahan Nazhir No. W.5.a/I/VI/2006 dari Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Pekalongan Barat selaku Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf. YMKP merupakan nazhir swasta yang tidak memiliki struktur ke atas, ataupun dengan institusi pemerintah.

Pengurus YMKP saat sekarang ini merupakan generasi penerus dari pengurus YMKP periode awal. Para pengurus memiliki hubungan organisatoris yang sama, yaitu keluarga besar Masyumi. Ibu Aisyah, Ketua YMKP Periode pertama dan Pembina YMKP periode kedua (wawancara, 8 Januari 2012) mengatakan:

"Yang jadi pengurus bukan sembarangan. Yang bapaknya dulu pengurus, anaknya kita ambil menjadi pengurus berikutnya. Jadi mereka ikhlasnya

sama dengan orang tuanya. Kita meneruskan saja. Alhamdulillah yang jadi pengurus amanah semua. Tidak ada satupun yang mengambil. Syaratnya harus amanah no 1. Memegang proyek harus amanah. Kalau belum belum sudah menanyakan :*entuke piro ki?*, tidak akan jadi. Pengurus-pengurus tidak ada yang tertarik dengan uang. Sampai-sampai untuk rapat mereka membawa jajan masing-masing.

Berdasarkan pernyataan ibu Aisyah di atas, dalam memilih pengurus, YMKP tetap memiliki syarat-syarat bagi nazhir, yaitu memiliki sifat amanah dan memiliki kompetensi, walaupun kompetensi di sini tidak diterapkan secara ketat. Rata-rata pengurus YMKP adalah wirausahawan yang memiliki sumber penghasilan utama dari usaha yang dijalankan dan bukan dari YMKP. Sebagai wirausahawan, pengalaman berwirausaha yang dijalani, sedikit banyak ikut membantu dalam mengembangkan wakaf produktif YMKP. Untuk meningkatkan kompetensi nazhir dalam pengelolaan wakaf, YMKP ikut aktif dalam forum nazhir wakaf produktif yang diadakan oleh Direktorat Wakaf Kementerian Agama RI sebagai peserta. Bahkan terkadang karena dipandang sukses dalam mengelola wakaf produktif, YMKP diminta untuk berbagi pengalaman dalam forum nazhir wakaf produktif tersebut sebagai pembicara.

Nazhir YMKP memiliki periode masa tugas yaitu selama 5 (lima) tahun, dan dapat dipilih kembali sesuai dengan kebutuhan dan hasil evaluasi kinerja. Periode sekarang ini yaitu 2011-2016 merupakan periode kepengurusan YMKP yang ke-2.

Adapun susunan pengurus YMKP periode 2011-2016 adalah sebagai berikut:

- Pembina :
1. Hj. Tutit Rosyidah
 2. H. Ali Sidky ZC

3. Hj. Siti Aisyah

Pengawas : 1. H. Nurchozin
2. Hj. Rusdjanah
3. Hj. Zumaroh
4. H.M. Mas'ud
5. Noor Akawan, SE

Pengurus : Ketua : Drs. Muslih Sufianto
Wk. Ketua 1: Bid. Pendidikan : H.M. Zaenal Arifin
Wk. Ketua 2: Bid. Ekonomi : H. Amrizal Yasmin
Wk. Ketua 3: Bid Dakwah & Sosial : H.M. Nugroho I.P
Sekretaris : M. Nofel, SE, M.Si
Wk. Sekretaris 1 Bid Pendidikan : H. Moch Sahir, S.Ag
Wk Sekretaris 2 Bid. Ekonomi : Rugayah Gani
Wk Sekretaris 3 Bid Dakwah & Sosial : Dra. Ainun Mardhiyah
Bendahara : H. Nanang Abdullah
Wk. Bendahara 1 Bid Pendidikan : Hj. Widiastuti W.SE
Wk Bendahara 2 Bid Ekonomi : Hj. Azizah Noraya
Wk Bendahara 3 Bid Dakwah & Sosial : H. Alf Arslan

Djunaid

Struktur organisasi YMKP terdiri dari Badan Pembina, Pengurus, dan Pengawas. Struktur organisasi tersebut sudah sesuai dengan ketentuan struktur organisasi amil zakat dalam UU No.38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, yang mengatur susunan organisasi amil zakat minimal terdiri atas unsur pertimbangan, unsur pengawas, dan unsur pelaksana.

Unsur pertimbangan dalam struktur YMKP adalah senior-senior atau sesepuh organisasi. Keberadaan pembina merupakan keistimewaan yang ada di YMKP, karena kesepuhan mereka menjadikan pengurus harian yang rata-rata berusia lebih muda memiliki panutan, pendapat mereka didengar oleh pengurus harian, mereka dapat memberikan masukan tanpa ada hambatan psikologis. Ibu Aisyah selaku pembina YMPK (wawancara, 8 Januari 2012) mengatakan:

”Saya dijadikan ketua karena dipandang sebagai orang tua. Orang tua itu kalau *ngandani wis pantes*, bukan karena pintar. Sejak 3 tahun yang lalu tugas saya selesai. *Entuk* duit, *saget* jadi, *saget nyaur* hutang. Sekarang tak serahkan kepada pak Muslih. Pak Muslih ini dulunya adalah wakif tanah ini. Bangunan ini tidak saya borongkan, sebab kalau diborongkan, paling depannya saja yang bagus. Pemborongkan cari untung saja. Kalau kita tidak cari untung. *Nek apik, nek dadi*, jadi kebanggaan kita bersama. Di akhirat *entuk* balasannya gitu loh”.

c. Perbandingan Pengorganisasian BKM Kota Semarang dengan YMKP

Ada empat kerja dalam pengorganisasian, yang oleh Stoner (1996:2/7) disebut dengan Empat Blok Pembangun, yaitu:

- a). Membagi pekerjaan
- b). Mengelompokkan pekerjaan (departemenalisasi)
- c). Menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi. Hubungan departemen ini menghasilkan *hierarki* organisasi.
- d). Menetapkan mekanisme yang menyatukan aktivitas departmental menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektifan integrasi tersebut. Proses ini disebut dengan koordinasi. Komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif (Handoko, 2003:195).

Weber sebagaimana dikutip oleh Stoner (1996:16) menyebutkan karakteristik lembaga birokrasi yang ideal, yaitu spesialisasi tugas, penunjukkan berdasarkan penilaian, menyediakan peluang meniti karir untuk anggota,

rutinitas aktivitas dan iklim organisasi yang rasional. Sejalan dengan Weber, Kahf mengusulkan organisasi wakaf dikelola per-aset wakaf, dengan melibatkan SDM lokal dan memiliki masa tugas yang jelas (2006:313). Dalam penjelasannya, yang dimaksud dengan per-aset wakaf adalah dilakukan secara tersendiri tanpa disatukan dengan harta wakaf yang lain dan tanpa adanya kepengurusan dengan sistem sentralisasi yang dalam pengambilan keputusannya berkenaan dengan pengembangan harta wakaf produktif tergantung kepada pusat. Apabila ada beberapa bentuk pengelolaan wakaf, seperti wakaf pertanian, wakaf gedung pertemuan, wakaf hotel, maka masing-masing wakaf tersebut memiliki nazhir yang hanya mencurahkan waktunya hanya pada bidang garapannya saja (Kahf, 2006:309), hingga terjadi spesialisasi dalam pengelolaan wakaf.

Sedangkan yang dimaksud dengan penggunaan SDM lokal adalah mengangkat penduduk lokal tempat harta wakaf tersebut berada sebagai nazhirnya (Kahf, 2006:310). Apabila hal tersebut dilakukan dapat meminimalisir biaya operasional, selain itu dengan menjadikan pemangku kepentingan terlibat dalam pengelolaan wakaf, sehingga ia akan serius bekerja karena memiliki komitmen dalam pengelolaan wakaf tersebut. Pengelolaan lokal dapat menghilangkan sentralisasi pengelolaan yang terkadang menghambat efektifitas dan efisiensi pengelolaan.

Dilihat dari struktur kepengurusan BKM Kota Semarang, terlihat dalam organisasi BKM Kota Semarang telah ada 4 (empat) blok pembangunan seperti yang disampaikan oleh Stoner, yaitu pembagian kerja, pengelompokan kerja, hierarki organisasi dan koordinasi. Pengelompokan kerja yang dimiliki oleh

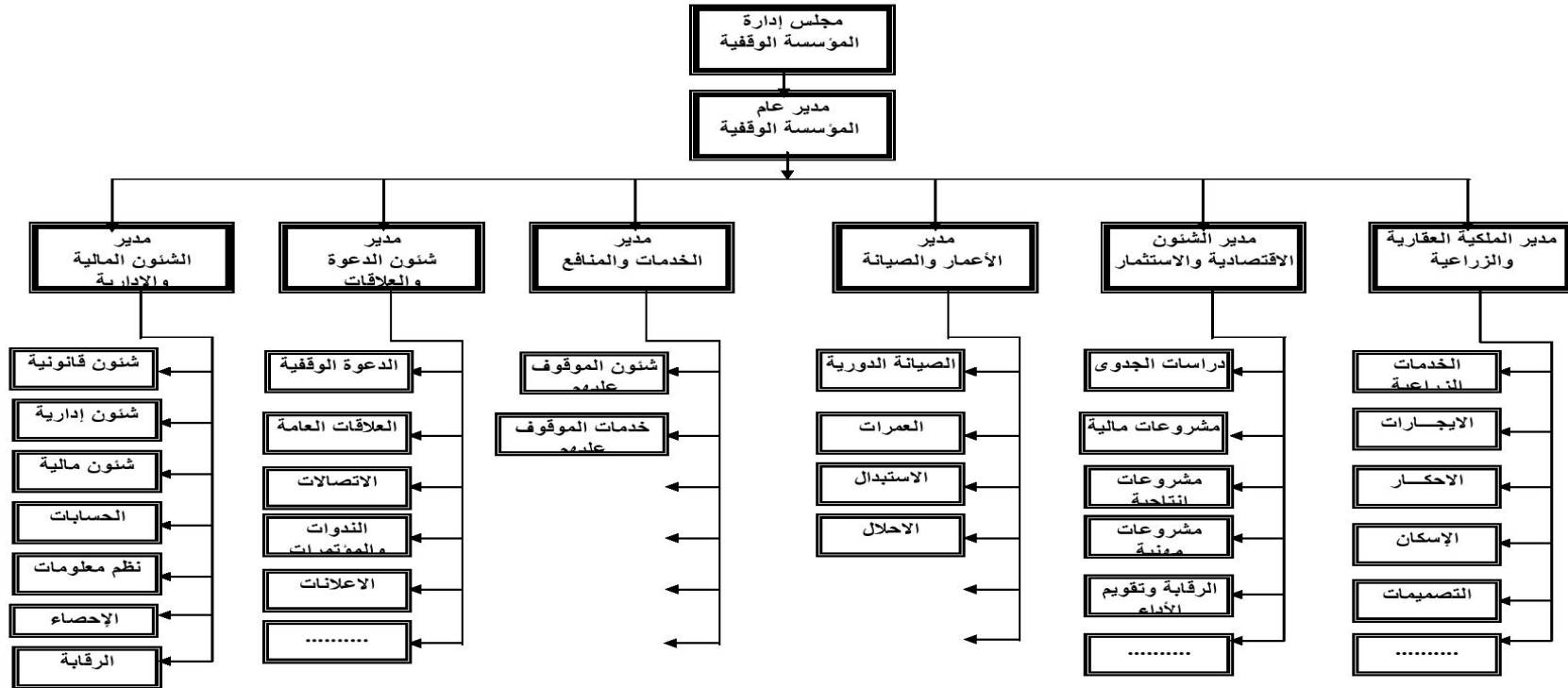
BKM merupakan pengelompokan kerja yang dianut oleh semua BKM di seluruh Indonesia, karena merupakan ketentuan dari pusat. Itu berarti pengelompokan kerjanya adalah pengelompokan kerja untuk pengelolaan masjid bukan pengelolaan wakaf.

Sedangkan YMKP, dilihat dari struktur kepengurusannya, terlihat dalam organisasi YMKP telah ada 4 (empat) blok pembangunan seperti yang disampaikan oleh Stoner, yaitu pembagian kerja, pengelompokan kerja, hierarki organisasi dan koordinasi. Akan tetapi sama dengan BKM Kota Semarang, pengelompokan kerja yang dilakukan oleh YMKP, tidak mencerminkan sebagai organisasi yang hanya fokus pada pengelolaan wakaf. Pengelompokan kerja yang ada lebih mencerminkan YMKP sebagai ormas keagamaan yang bergerak dibidang pendidikan, ekonomi, dakwah, dan sosial.

Husein Syahatah memberikan usulan struktur kepengurusan lembaga wakaf, yang terdiri dari dewan pengelola wakaf, dan direktur utama lembaga wakaf. Di bawah direktur utama, terdiri dari direktur-direktur sesuai dengan kebutuhan dalam wakaf dan asset yang dimiliki. Syahatah menyebutkan beberapa contoh direktur urusan wakaf, yaitu direktur asset tetap dan persawahan, direktur investasi, direktur perawatan, direktur pendistribusian, direktur keuangan dan administrasi. Pada masing-masing direktur tersebut ada devisi-devisi yang berkenaan dengan direktur bagian tersebut. Penjelasan dalam bagan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11 Struktur Lembaga Wakaf

هيكل تنظيمي مبسط لمؤسسة وقفية



Selain 4 (empat) blok pembangunan yang disampaikan oleh Stoner, menurut Weber ada tiga kriteria birokrasi yang baik, yaitu adanya spesialisasi tugas, penunjukkan berdasarkan penilaian, dan menyediakan ruang untuk meniti karir. Terkait dengan spesialisasi tugas, Kahf sejalan dengan dengan Weber, menurut Kahf, lembaga wakaf harus menerapkan pengelolaan *dzurriyat* (per-aset wakaf), memanfaatkan SDM lokal (*mahalliyah*).

1. Spesialisasi Tugas

Terkait dengan spesialisasi tugas, BKM Kota Semarang tidak melakukan spesialisasi tugas. Pengurus BKM Kota Semarang adalah pengurus yang memiliki rangkap jabatan. Ketua BKM yang *ex officio* Kepala Kantor Kementerian Agama dan Kepala Harian BKM yang *ex officio* Kasi Urais menunjukkan adanya rangkap jabatan dalam struktur kepengurusan BKM, sebenarnya bukan hanya pada dua level tersebut saja akan tetapi juga pada bidang-bidang yang ada dalam struktur organisasi BKM, karena dalam pasal 10 di atas menyebutkan bahwa jabatan sekretaris dan bendahara dijabat oleh pegawai dari seksi Urais, sedangkan jabatan ketua bidang dan anggota dijabat oleh pegawai Kemenag Kota.

Pengurus BKM Kota Semarang yang mengelola wakaf tanah bondo Masjid Besar Semarang tidak hanya mengelola tanah wakaf saja, akan tetapi sebenarnya memiliki tugas utama sesuai dengan jabatan struktural yang diembannya. Seperti Ketua Umum BKM adalah *ex officio* Kepala Kantor Kementerian Agama. Ia memiliki tugas utama selaku kepala kantor Kementerian Agama Kota Semarang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat banyak, sedangkan tugas sebagai Ketua Umum BKM adalah tugas tambahan yang dilekatkan padanya.

Ketua Harian adalah *ex officio* Kepala Seksi Urusan Agama Islam, yang juga memiliki tugas utama sebagai Kasi Urais. Kasi Urais membawahi bidang-bidang tugas di antaranya adalah urusan kepenghuluan, pengembangan keluarga sakinah, produk halal, ibadah sosial, dan pengembangan kemitraan umat Islam (<http://uraiskemenagbondooaceh.blogspot.com>, diakses tanggal 15 Januari 2013). Tugas tersebut juga membutuhkan perhatian dan menyita waktu. Begitupula pengurus-pengurus yang lain memiliki tugas utama masing-masing.

Selain itu, apabila melihat tugas BKM sebagaimana yang tertera pada pasal 3 dan tugas pengurus BKM sebagaimana yang tertera pada pasal 14, ditemukan bahwa tugas BKM adalah berkenaan dengan kesejahteraan masjid, tidak fokus pada pengelolaan wakaf saja. Kata wakaf tidak disebutkan secara eksplisit dalam tugas pengurus BKM tersebut. sehingga dalam pengelolaan wakaf di BKM Kota Semarang dilakukan oleh person-person yang telah memiliki tugas utama sebagai PNS Kementerian Agama, yang mendapat tugas tambahan sebagai pengurus BKM. Sedangkan pengurus BKM itu sendiri tidak hanya fokus pada pengelolaan wakaf akan juga pada bidang lain yang terkait dengan kesejahteraan masjid. Sehingga yang terjadi dalam pengelolaan wakaf di BKM Kota Semarang adalah dilakukan oleh person-person yang rangkap jabatan atau tugas. Pengelolaan wakaf yang dilakukan secara rangkap, menjadikan pengelolaan tidak efisien dan maksimal karena waktu yang dimiliki terkadang habis untuk mengurus tugas utama, apalagi bila rangkap jabatan secara berlapis-lapis.

Keterbatasan SDM dirasakan oleh Ketua BKM Kota Semarang, ia mengatakan:

”Tidak mungkin staf saya ke sawah, ada yang pensiun, dan ada yang mutasi. Saya tidak ingin staf saya nantinya ditanya malaikat, dia di sini sebagai pegawai, tapi tidak masuk karena sering ke sawah, BKM inikan tugas sampingan, tupoksinya sebagai pegawai, karena itu tidak boleh, karena itu masih jam tugas. Intinya, kalau struktur organisasi kesulitan” (Taufik Rahman, wawancara, 08 Agustus 2012).

Dapat dipahami dari pernyataan Taufik Rahman, bahwa struktur organisasi BKM Kota Semarang mengalami kesulitan dalam mengelola tanah wakaf yang demikian luas, karena jumlah pengurus yang terbatas, dan masing-masing telah memiliki tupoksinya. Sedangkan jabatan di BKM Kota Semarang, hanyalah sampingan, belum lagi dengan adanya mekanisme mutasi dan pensiun, menjadikan tugas pengelolaan tidak berjalan maksimal.

Arifin selaku ketua bidang Ri’ayah BKM Kota Semarang, (wawancara , 11 Februari 2012), menyatakan bahwa pengelolaan wakaf di BKM mengalami hambatan mungkin karena SDM-nya pas-pasan atau tanah wakaf yang dikelola terlalu luas.

Jika pengurus BKM Kota Semarang yang hanya berjumlah 8 (delapan) orang mengurus tanah wakaf yang luasnya hampir 119,2170ha, yang tersebar di Kota Semarang, Demak, dan Kendal, maka akan terasa sangat berat, karena sumber daya manusia yang dimiliki mungkin tidak mampu untuk mengurus dan mengawasi semuanya. Sebagai solusinya, Arifin (wawancara, 11 Februari 2012) mengusulkan untuk melibatkan KUA-KUA Kecamatan di mana aset wakaf tersebut berada, karena pegawai KUA-KUA tidak terlalu memiliki banyak tugas, kecuali apabila mereka berinisiatif membuat program-program penyuluhan. Sedangkan Taufik Rahman (wawancara, 08 Agustus 2012) mengusulkan agar BKM Kota Semarang menjadi Badan Khusus seperti Badan Layanan Umum

(BLU) yang fokus hanya pada pengelolaan wakaf. Sehingga mengelola wakaf adalah menjadi tugas pokoknya, bukan lagi sebagai sampingan.

Sedangkan YMKP dalam mengelola *Islamic Business Center* menerapkan spesialisasi pengelolaan. Yaitu dengan menunjuk pengelola bagi tiap-tiap unit wakaf produktif. Untuk pengelolaan Hotel Syariah, YMKP membentuk susunan pengelola hotel. Manajer dipilih satu tahun sekali, alasannya adalah untuk peremajaan, agar tidak bosan, dan agar kinerja manajer tetap bisa dikontrol. Dalam pengelolaan hotel YMKP berperan sebagai pengawas, dan pembina. Pengelola Hotel berkewajiban melaporakn perkembangan pengelolaan kepada pengurus YMKP.

Adapun susunan pengelola Hotel Syari'ah adalah sebagai berikut:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. H. Nanang Abdullah | : Manajer |
| 2. Nur Rochmah | : Akunting/resepsionis |
| 3. Muabidirohman | : Resepsionis |
| 4. M. Syaifullah | : Room Boy |
| 5. Amin Fauzi | : Room Boy |
| 6. Khaerul Basyar | : Room Boy |
| 7. Hari Jatmiko | : Room Boy |
| 8. Ubaidillah | : Room Boy |
| 9. Farid | : Security |
| 10. Budiyanto | : Juru masak |
| 11. Rani Hartianti | : Juru masak |
| 12. Wahyuni | : juru masak |
| 13. Umaroh | : juru masak |
| 14. Wiwit Purwanto | : Pelayan |
| 15. Ruchi | : Pelayan |

(YMKP, 2013).

Sedangkan untuk ruko dan pusat kuliner dikelola langsung oleh pengurus YMKP, karena ruko dan pusat kuliner dikelola dalam bentuk disewakan sehingga tidak memerlukan perhatian khusus. Karena unit-unit usaha produktif tersebut

berada dalam satu lokasi dan masih sedikit jumlahnya, masih mudah bagi YMKP untuk mengelola dan mengembangkannya.

2). Penunjukkan berdasarkan penilaian

BKM Kota Semarang dalam menyeleksi dan merekrut pengurusnya tidak didasarkan pada standar kompetensi dan keahlian yang dimiliki, akan tetapi lebih karena jabatan struktural yang dipegang. Hal tersebut juga disampaikan oleh Taufik Rahman (wawancara, 08 Agustus 2012), dengan mengatakan:

“BKM itu nazhir wakaf organisasi yang berpusat di Jakarta dan jabatannya adalah *ex officio*. Di pusat dipimpin oleh Dirjen Bimas Islam sebagai ketua BKM pusat, dan ketua hariannya adalah Direktur Urais. Ketua BKM provinsi adalah Kepala Kanwil, dan ketua hariannya adalah Kabid Urais. Kabupaten/kota, ketuanya adalah Kakankemenag, dan ketua hariannya Kasi Urais, sampai Kecamatan kepalanya KUA”.

Penunjukan pengurus BKM lebih didasarkan pada statusnya sebagai pegawai di lingkungan Kemenag Kota Semarang dan jabatan struktural yang disandangnya. Seorang Kepala Kantor Kemenag adalah otomatis sebagai Kepala BKM, sedangkan Kepala Sekasi Urusan Agama Islam (Urais) adalah otomatis sebagai Ketua Harian BKM Kota Semarang.

Menurut Mustamaji (wawancara tanggal 19 Juli 2012), Para pengurus tidak memiliki pengalaman dalam pengelolaan wakaf. Ada keterputusan dan tidak adanya regenerasi yang baik, tidak ada yang memiliki pengetahuan yang baik tentang kebijakan, pengelolaan dan data di lapangan, sehingga menjadi mandeg.

Pernyataan ini diamini oleh salah seorang pengurus BKM periode 2008-2013 (wawancara, 11 Agustus 2014), ia mengatakan:

“Sistem kaderisasi tidak mantap. Yang menjabat adalah orang yang tidak tahu soal BKM. Senior-senior yang seharusnya dituakan, yang berkompeten untuk itu, tidak diberi jabatan. Akhirnya yang senior menjadi apatis, karena tidak merasa *diuwongke*. Kalau motifnya politik atau

ekonomi pasti begitu diantaranya. kecuali kalau motifnya ibadah lain lagi. Ada orang yang tahu BKM, mau berjuang, mungkin amanah, akan tetapi tidak ditunjuk. Ada orang yang tidak tahu apa-apa, atau tidak mempunyai kemampuan dan kemauan, diberi amanah. Ada yang mau dan mampu, punya konsep yang jelas tapi tidak diberikan. Kenapa tidak diberikan?. Mungkin dianggap sebagai ancaman, jadi ruwetlah”.

Pemilihan nazhir di YMKP juga tidak berdasarkan pada pertimbangan keahlian, akan tetapi karena memiliki hubungan emosional dengan YMKP, dan masih merupakan keluarga besar Masyumi. Akan tetapi faktor kepribadian, tetap menjadi penilaian dalam memilih pengurus YMKP, yaitu yang memiliki jiwa amanah dan keikhlasan dalam bekerja (Aisyah, wawancara, 8 Januari 2012).

Ada juga pertimbangan kompetensi atau penguasaan terhadap bidang usaha produktif, akan tetapi tidak dilakukan seleksi secara formal untuk mengetahui kompetensi tersebut, lebih melihat pada latar belakang pendidikan dan profesi para pengurus tersebut (Aisyah, wawancara, 8 Januari 2012).

Beberapa nazhir YMKP adalah wirausahawan, yang telah memiliki usaha atau bisnis masing-masing. Dari 5 orang nazhir yang tertera dalam Akta Ikrar Wakaf 4 (empat) orang adalah wirausahawan, sedangkan 1 (satu) orang berprofesi sebagai guru. Bapak Amrizal Yasmin misalnya, beliau adalah ketua Ikatan Paguyuban Pedagang Batik Pasar Sentono Pekalongan. Nofel, SE, ST, M.Si, selain memiliki usaha batik juga seorang kontraktor, Nanang Abdullah berprofesi sebagai pengusaha batik. Profesi dan pengalaman yang dimiliki ikut mewarnai pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan oleh YMKP.

Terkait dengan karyawan yang bekerja pada wakaf produktif yang dikelola oleh YMKP, seperti di hotel, YMKP mengakui bahwa pegawai yang direkrut tidaklah didasarkan pada penilaian kompetensi akan tetapi lebih pada faktor kemanusiaan, sehingga beberapa karyawan, berlatar belakang pendidikan yang

rendah. Ada yang hanya tamatan SD, ditempatkan di kuliner. Ada yang sebelumnya menjadi kuli bangunan, kemudian melamar menjadi karyawan. Resepsionis ada yang hanya tamatan SMP. YMKP tidak membuat standar kualifikasi karyawan (Nanang, wawancara, 8 Januari 2012).

Hal tersebut berpengaruh dalam pelayanan pengunjung Hotel Syariah, dan sudah disadari oleh pengurus YMKP. Pengurus mengakui kalau karyawannya masih di bawah standar, dan masih perlu diperbaiki, karena masih ada keluhan dari tamu terkait dengan pelayan yang kurang ramah (Nanang, wawancara, 8 Januari 2012).

Untuk meningkatkan Kualitas SDM pengelola Hotel Syari'ah, YMKP melakukan serangkaian pelatihan dan pembinaan, diantaranya bekerjasama dengan konsultan manajemen dan programer, melakukan komputerisasi pelayanan, dan memasang sambungan WIFI gratis bagi tamu hotel. Komputerisasi layanan dilakukan, untuk mengurangi resiko penggelapan uang. Seperti di kuliner, karena pegawainya tidak bisa menulis, terkadang tidak dicatat, sehingga banyak yang hilang. YMKP mengadakan pelatihan untuk pegawai, masalah komputer dan akuntansi, agar pegawai Hotel Syariah bisa menginput data. Pelatihan bahasa, apabila tamu yang datang adalah orang asing, dengan biaya pelatihan yang ditanggung oleh Hotel Syari'ah. (Nanang, wawancara, 8 Januari 2012).

3. Ruang untuk meniti karir bagi anggota

Karena kepemimpinan di BKM Kota Semarang dipilih karena sebab jabatan yang dimilikinya (*ex officio*) pada Kantor Kementerian Agama Kota Semarang, maka tidak ada ruang untuk meniti karir bagi anggota. Hal tersebut

juga dikeluhkan oleh beberapa pengurus, yang merasa ada orang yang memiliki kompetensi dan pengetahuan tentang pengelolaan wakaf akan tetapi tidak diberi tanggung jawab untuk mengelolanya, justru yang diberi tanggung jawab orang yang tidak memiliki kompetensi dan pengetahuan tentang tanah wakaf BKM.

Selain itu, karena pengurus BKM adalah pegawai struktural, maka bila terjadi mutasi atau pindah tempat kerja, masa kepengurusannya bisa saja kurang dari 5 (lima) tahun. Hal ini menimbulkan ketidak efektifan dalam pengelolaan wakaf. Karena masa kerja yang singkat tidak menjadikan pengurus BKM memiliki pengetahuan yang lengkap tentang asset wakaf yang dikelola, selain itu program kerja yang telah direncanakan menjadi terhambat karena adanya pergantian atau mutasi pengurus BKM.

Sedangkan organisasi YMKP memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk meniti karir. Karena tidak ada jabatan *ex officio* jabatan di YMKP. Akan tetapi ada ketentuan utama yang harus dimiliki oleh pengurus YMKP, agar bisa bertahan di YMKP, yaitu harus amanah. Menurut Aisyah (wawancara, 8 Januari 2014), menjadi pengurus harus amanah, itu yang pertama, sebab kalau tidak amanah tidak akan diangkat sebagai pengurus. Akan tetapi memang dalam perekrutan pengurus, YMKP memprioritaskan mantan pengurus Masyumi, atau anak keturunannya, dengan alasan sudah mengetahui *track record* orang tuannya, sehingga jika orang tuanya baik, anaknya juga baik.

4. Memanfaatkan SDM Lokal untuk menjadi nazhir

Menurut Kahf (2007:325) manajer wakaf hendaknya berasal dari penduduk setempat, dimana aset wakaf itu berada, atau orang-orang yang berhak atas manfaat atau hasilnya. Dalam makalahnya Kahf menyebutnya dengan *local*

community. Hal tersebut untuk memaksimalkan waktu nazhir dalam mengelola aset wakaf dan memudahkan nazhir dalam mengawasi aset wakaf tersebut.

Pendapat Kahf ini sejalan dengan ketentuan pengelolaan wakaf di Indonesia. Dalam pembahasan mengenai nazhir baik, perseorangan, organisasi ataupun badan hukum, terdapat ketentuan agar salah seorang dari nazhir perseorangan, organisasi, atau badan hukum berdomisili di mana lokasi wakaf itu berada⁴.

Pengelolaan BKM tidak menerapkan *mahalliyah*, yaitu memanfaatkan SDM lokal dimana lokasi aset wakaf tersebut berada. Semua aset wakaf yang tersebar di Kota Semarang, Kabupaten Demak, dan Kabupaten Kendal hanya dikelola oleh BKM Kota Semarang yang berada di Kota Semarang. Hal tersebut menimbulkan kerawanan, apabila pengurus BKM Kota Semarang tidak rajin meninjau lokasi tanah wakaf, akan ditempati oleh orang luar secara ilegal. Dan itu telah terjadi di beberapa tanah wakaf yang dimiliki oleh BKM Kota Semarang. Seperti tanah wakaf Bondo Masjid Besar Semarang yang berada di di kampung Gutitan, Kelurahan Sarirejo, dengan luas 2.200 m², seluruhnya telah dihuni penduduk. Kemudian tanah wakaf bondo Masjid Besar Semarang di Kelurahan Siwalan Kecamatan Gayamsari seluas 14.695 m², juga telah dihuni penduduk (Tim Penertiban dan Pemberdayaan Tanah BKM Kota Semarang, 2010).

⁴ . a. Pasal 4(6) PP No.42/2006 tentang Peraturan Pelaksana UU No. 41/2004 tentang Wakaf menyatakan: Salah seorang Nazhir perseorangan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) harus bertempat tinggal di kecamatan tempat benda wakaf berada.

b. Pasal 7(3) PP No.42/2006 tentang Peraturan Pelaksana UU No. 41/2004 tentang Wakaf menyatakan: salah seorang pengurus organisasi harus berdomisili di kabupaten/kota letak benda wakaf berada.

c. Pasal 11(3) PP No.42/2006 tentang Peraturan Pelaksana UU No. 41/2004 tentang Wakaf menyatakan: salah seorang pengurus badan hukum harus berdomisili di kabupaten/kota benda wakaf berada.

Prinsip melibatkan SDM lokal dimana aset wakaf itu berada perlu dilakukan oleh BKM Kota Semarang yang memiliki aset wakaf yang tersebar di Kota Semarang, Demak, dan Kendal. Prinsip tersebut untuk memaksimalkan pengelolaan dan pengawasan harta wakaf. Juga memudahkan nazhir, karena BKM Kota Semarang tinggal melakukan fungsi koordinasi dalam mengawasi aset wakaf tersebut. Saat sekarang ini, dengan hanya memiliki 8 (delapan) orang pengurus, BKM Kota Semarang, kesulitan untuk melakukan pengawasan dan pengelolaa aset wakaf yang tersebar diberbagai daerah tersebut. Maka perlu ditunjuk nazhir per-daerah per-aset. Hal tersebut agar pengelolaan wakaf menjadi maksimal. Apabila berpegangan pada pendapat yang menyatakan bahwa nazhir wakaf tanah Bondo Masjid Agung Semarang adalah BKM Pusat, sedangkan BKM Kota Semarang adalah perpanjangan tangan dari BKM Pusat, maka aspek *localism* sebagaimana yang disarankan oleh Kahf semakin tidak terpenuhi dalam pengelolaan wakaf di BKM Kota Semarang.

Kritik yang paling sering ditujukan kepada lembaga birokrasi adalah kelambanan dalam merespon setiap perkembangan yang terjadi di lapangan, karena harus melakukan konsultasi dan berpedoman pada kebijakan dari lembaga di atasnya. Hal ini juga terjadi pada lembaga BKM Kota Semarang.

BKM Kota dalam mengelola tanah wakaf, sangat tergantung dengan kebijakan dari pusat, bahkan dalam berinvestasi juga harus mengikuti apa yang menjadi kebijakan pusat. Padahal sifat investasi yang menuntut kecepatan dalam mengambil peluang terkadang tidak cocok dengan model birokrasi yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang.

Taufik Rahman (wawancara, 8 Agustus 2012), ketika ditanya seberapa besar kewenangan BKM pusat dalam pengelolaan wakaf mengatakan:

”Prinsipnya kebijakan dari pusat. Karena kita vertikal. Memang betul di dalam sertifikat, nazhirnya BKM, akan tetapi segala sesuatu kebijakan ada di pusat. Misalnya terkait dengan kebijakan pengelolaan, segi yang berdampak besar. Terus ada yang spesifik yang perlu diatur dengan KMA, misalnya berkaitan dengan wakaf produktif atau ma’had aly. Jadi kita ada keterbatasan. Misalnya tentang pembangunan ma’had aly, dalam KMA, BKM disuruh membangun. Klausulnya pengelolaan akan ditentukan kemudian. Jadi kita tidak boleh membuat kebijakan kita yang mengelola, si A, si B, karena nanti akan ditentukan KMA, begitu juga pasar tanah wakaf produktif.”

Karena semua hal yang terjadi di lapangan harus dikonsultasikan ke pusat, maka, sering dirasakan BKM lamban dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang muncul di lapangan, karena untuk menyelesaikannya harus mengikuti jalur birokrasi yang ada.

Contohnya dalam kasus tukar guling tanah BKM dengan PT. Sambirejo, dimana penanggung jawab tukar guling adalah BKM pusat, karena jauhnya rentang organisasi, berakibat lemahnya pengawasan, dan tidak fokus dalam menyelesaikan permasalahan. Seharusnya sebelum terjadi tukar guling dilakukan cek terhadap tanah penukar, akan tetapi hal ini mungkin tidak dilakukan, sehingga 6 (enam) tahun setelah proses serah terima yang terjadi pada tanggal 3 Maret 1985, yaitu pada tanggal 17-28 Februari 1991 BPK menemukan fakta bahwa tanah penukar dari PT. Sambirejo banyak yang fiktif atau bersertifikat palsu. Ditemukannya fakta tersebut setelah 6 (enam) tahun dari waktu serah terima juga menunjukkan bahwa BKM tidak melakukan pengelolaan pasca serah terima tersebut. Sebab apabila BKM melakukan pengelolaan, harusnya BKM lah yang pertama kali menemukan kejanggalan tersebut.

Lamanya proses penyelesaian pasca terkuaknya kejanggalan tersebut juga menyebabkan kerugian dalam pengelolaan wakaf, yaitu dengan banyaknya tanah wakaf yang beralih kepemilikan karena sudah dijual oleh PT. Sambirejo. Hal tersebut terjadi sejak serah terima tahun 1985, hingga terkuak kasus ini tahun 1991, dan BKM menarik kembali tanah wakafnya dari PT Sambirejo tahun 1998, akan tetapi dengan jumlah tanah yang telah berkurang. Lamanya birokrasi dalam penyelesaian kasus tukar menukar tersebut menyebabkan kerugian pada tanah wakaf yang dikelola oleh BKM Kota Semarang.

Pengelolaan wakaf tanah produktif menuntut kecepatan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menjaga dan mengembangkan tanah wakaf agar tidak terjadi kerugian pada tanah wakaf. Hal ini tidak bisa dilakukan pada lembaga birokrasi yang menuntut setiap pengambilan keputusan harus diketahui dan dikonsultasikan pada lembaga vertikal yang di atasnya, ini menyebabkan lamanya proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan.

Dalam kasus dugaan penyerobotan tanah yang dituduhkan salah seorang warga kepada BKM Kota Semarang di Palebon Pedurungan Semarang seluas 13.870 m², Kepala BKM Kota Semarang minta maaf pada masyarakat yang menganggap BKM terkesan lamban dalam merespons aduan warga karena pihaknya harus konsultasi dahulu dengan pengurus BKM di tingkat provinsi dan di tingkat Kementerian Agama di pusat. Koordinasi dilakukan BKM Kota Semarang terlebih dahulu karena struktur BKM bersifat hirarkis (<http://www.kr.co.id>. Diakses tanggal 22 Juli 2011).

Yang terakhir adalah tentang pembangunan Ma'had Aly di atas tanah BKM di Kelurahan Sambirejo, Kecamatan Gayamsari. Pembangunan tersebut

dirumuskan pada tahun 2009, dan sempat berjalan proses pekerjaan pembangunan fisik gedung. Akan tetapi pada tahun 2010 proses pembangunannya dihentikan oleh Gubernur Jawa Tengah, sampai ada jaminan dari Kemenag RI bahwa gedung tersebut dapat digunakan secara optimal, dan adanya jaminan biaya operasional dari Kemenag RI (BKM, 2010, 7). Lamanya proses birokrasi tentang kejelasan jaminan dari Kemenag RI tersebut, menyebabkan sampai awal tahun 2014 ini pembangunan Ma'had Aly belum bisa dilanjutkan kembali.

YMKP memiliki nazhir yang berdomisili di kota Pekalongan dimana aset wakaf produktif tersebut berada. Selain berdomisili di tempat aset produktif tersebut berada, nazhir YMKP adalah merupakan wakif dari tanah wakaf tersebut, sedangkan pengurus yang lain memiliki hubungan emosional dengan organisasi YMKP. Dua hal ini, yaitu faktor domisili dan hubungan emosional dengan organisasi YMKP, menjadikan nazhir YMKP memiliki keseriusan dan kepedulian yang tinggi terhadap aset wakaf yang dikelola. Faktor hubungan emosional tersebut menjadikan kepuasan yang dimiliki bukanlah terkait dengan materi/ atau upah yang diperoleh, akan tetapi keberhasilan dalam membesarkan aset wakaf yang dimiliki. Buktinya bukan pada kepuasan materi, tiga manajer hotel Syariah yang ada tidak mau menerima honor yang menjadi hak mereka.

YMKP memiliki kecepatan dalam merespon perkembangan pengelolaan wakaf yang terjadi karena tidak memiliki rentang manajemen yang panjang, pengurusnya berdomisili di kota Pekalongan, dan faktor terpenting untuk terjadinya kecepatan adalah unsur *leadership* pimpinan yang mau mengerakkan

anggotanya untuk menyelesaikan persoalan atau merespon perkembangan yang terjadi.

Tabel 3.11. Perbandingan Pengorganisasian BKM Kota Semarang dengan YMKP

No.	Kriteria Pengorganisasian	BKM Kota Semarang	YMKP
1.	Pembagian Kerja	Ya	Ya
2.	Departementalisasi	Ya, tapi bukan wakaf	Ya, tapi bukan wakaf
3.	Hierarki Organisasi	Ya	Ya
4.	Koordinasi	Ya	Ya
5.	Spesialisasi Pengelolaan	Tidak	Ya
6.	Penunjukan berbasis penilaiann	Tidak	Tidak
7.	Ruang untuk meniti karir	Tidak	Ya
8.	Memanfaatkan SDM Lokal	Tidak	Ya

3. Kepemimpinan BKM Kota Semarang dan YMKP

a. Kepemimpinan BKM Kota Semarang

Pengelolaan wakaf tanah yang dilakukan BKM Kota Semarang mengalami kevakuman, diantaranya karena faktor kepemimpinan. Salah seorang pengurus BKM periode 2008-2013 (wawancara, 11 Agustus 2014) mengatakan, pengurus BKM periode 2008-2013 selain membawa masalah tanah wakaf akibat tukar guling yang bermasalah, juga menghadapi masalah kepemimpinan. Pimpinan tidak mampu menjalin komunikasi, baik dengan pengurus, mantan pengurus maupun orang diluar BKM Kota Semarang, seperti Badan Pengelola Masjid Agung Semarang. Pimpinan tidak berusaha mencari solusi atas permasalahan-permasalahan yang dihadapi BKM Kota Semarang. Permasalahan di lapangan

terkesan dibiarkan tanpa ada usaha untuk menyelesaikannya. Sehingga aset wakaf tidak menghasilkan. Pimpinan kurang mampu memberi penghargaan terhadap usaha yang telah dilakukan oleh pengurus di bawahnya. Menurut pengurus tersebut, intinya yang dibutuhkan adalah pimpinan yang amanah, memiliki kemauan dan kemampuan, dan ikhlas.

Beberapa permasalahan BKM Kota Semarang yang perlu penanganan yaitu:

1. Di Desa Weroyo Demak, penggarap/eks pemilik menolak untuk dilelang karena merasa tidak pernah menjual tanahnya kepada PT. Sambirejo untuk BKM.
2. Di Desa Wonoagung Demak, penggarap menolak dilelang, kecuali diberi uang kompensasi pengolahan tanah sawah menjadi tambak.
3. Tanah sawah berlokasi di Kota Semarang 100% masih dikuasi penduduk.
4. Tanah non sawah yang masih ditempati penduduk, seperti di Kampung Gutitan, Siwalan.
5. Pengelolaan Pertokoan Wakaf Produktif yang diambil alih oleh BP. MAS
6. Pengelolaan Tanah Sawah di Demak dan Kendal yang diambil alih oleh BP. MAS.
7. Pengeloaan Wisma Sejahtera BKM yang kondisinya sudah rusak.
8. Pengelolaan Pasar Agro MAS dan Ma'had Aly yang terhenti. (BKM Kota Semarang, 2010)

Menurut Arifin (wawancara, 17 Februari 2012) selaku pengurus BKM Kota Semarang, keberadaan BKM selaku nazhir wakaf memiliki nilai lebih, yaitu nazhir BKM tidak perlu mendapat imbalan 10% (sepuluh persen) sebagai nazhir karena pengurusnya telah mendapatkan gaji dari statusnya sebagai PNS di

lingkungan Kementerian Agama Kota Semarang. Hal ini merupakan penghematan, hingga peruntukkan 10% dapat disalurkan pada pos-pos lainnya. Pernyataan ini dalam satu sisi, dapat disetujui. Akan tetapi beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Syamsudinoor (2014) dan Dharmayanti (2015), menyatakan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sehingga tidak adanya insentif disertai dengan adanya pekerjaan tambahan sebagai nazhir BKM Kota Semarang bagi pegawai Kementerian Agama Kota Semarang dapat berpengaruh terhadap rendahnya kinerja mereka. Adanya insentif 10% bagi nazhir wakaf bertujuan untuk memotivasi nazhir dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Selain itu adanya permasalahan bawaan yang tidak terselesaikan pada masa kepengurusan sebelumnya, seperti tanah wakaf yang diklaim warga, tarik menarik pengelolaan antara BKM Kota Semarang dengan BP MAS, menyebabkan rendahnya motivasi pengurus BKM Kota Semarang dalam mengelola wakaf. Sehingga pengurus terkesan menghindari pengelolaan wakaf, Karen tidak mau terlibat dalam konflik dengan lembaga lain.

Komunikasi antar pengurus BKM Kota Semarang kurang berjalan dengan intensif. Hal tersebut dikarenakan kurangnya pertemuan-pertemuan antara pengurus. Arifin, pengurus BKM Kota Semarang (wawancara, 11 Agustus 2014), saat ditanya mengenai kegiatan pengelolaan wakaf yang dilakukan BKM Kota Semarang saat ini, menjawab :

”Ya vakum. Saya sudah berkali-kali menyampaikan ke pak Ketua Harian, ya tidak rapatlah, ngomong-ngomong biar *ketok’e* BKM kerja. Padahal banyak masalah kecil yang harus diselesaikan, tapi menurut saya tidak kecil..misalnya sertifikat yang tidak dikembalikan, terus sertifikat yang dihilangkan”.

Dalam beberapa keputusan investasi yang dilakukan pengurus, tidak mendapat respon yang baik dari pimpinan BKM Kota Semarang. Dalam kasus revitalisasi pertokoan wakaf produktif dan Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang, pengurus telah berhasil mendapatkan investor yang berminat untuk berinvestasi pada dua usaha produktif tersebut dengan merevitalisasinya menjadi klinik kesehatan dan perbengkelan. Akan tetapi ketika hal tersebut disampaikan kepada pimpinan, respon dari pimpinan tidak begitu antusias, dengan hanya menyambut dengan menyatakan bahwa untuk keputusannya tergantung persetujuan dari BKM Pusat. Padahal menurut pengurus, inisiatif mencari investor justru datang dari pimpinan itu sendiri (Arifin, wawancara, 11 Agustus 2014).

Masalah kepemimpinan di BKM, tidak bisa 100% ditimpakan kesalahannya pada pimpinannya dalam hal ini Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang, akan tetapi, hal ini terkait dengan masalah sistem kepemimpinan yang sentralistik, yang tidak berbasis pada kompetensi, akan tetapi lebih pada jabatan. Ditambah permasalahan eksternal yaitu hubungan dengan lembaga lain, yang juga merasa memiliki hak mengelola tanah wakaf BKM, dan kesalahan sejarah saat tukar guling tanah Masjid Besar Semarang, menyebabkan kepemimpinan di BKM Kota Semarang tidak berjalan efektif.

b. Kepemimpinan di YMKP

Faktor kepemimpinan pada periode awal merupakan faktor yang paling menonjol dalam kesuksesan pengelolaan wakaf produktif di YMKP. Sosok Ibu Aisyah sebagai ketua pada periode awal dan sebagai pembina pada periode kedua, sangat menonjol dalam pengelolaan wakaf produktif YMKP.

Kemampuannya dalam berkomunikasi bagi ke dalam maupun ke luar, memotivasi dan ikut terlibat langsung dalam pengembangan wakaf YMKP, membuat pengurus YMKP menjadi solid, dan bekerja dengan baik. Karena kesepuhannya, beliau sangat dihormati oleh pengurus yang lain.

Beliau mengajarkan kepada pengurus yang lain manajemen amanah dalam mengelola YMKP. Prinsip amanah tersebut senantiasa ditanamkan kepada pengurus-pengurus yang lain. Ibu Aisyah (wawancara, 8 Januari 2012) mengatakan: "Menjadi pengurus silakan, tapi satu syaratnya harus amanah, itu hal yang nomor satu. Memegang proyek harus amanah. Kalau belum-belum sudah bertanya, dapatnya berapa, maka bisa tidak jadi proyek tersebut".

Ibu Aisyah tidak memiliki kesibukan atau pekerjaan lain selain mengurus wakaf dan aset YMKP, sehingga ia dapat mencurahkan tenaga dan waktunya untuk YMKP. Hal tersebut sangat berpengaruh, karena sebagian besar pengurus YMKP memiliki kesibukannya masing-masing tidak seperti ibu Aisyah, sehingga intensitas waktunya tidak sebanyak ibu Aisyah dalam mengelola wakaf YMKP.

Pada akhir tahun 2013, ibu Aisyah mengundurkan diri dari kepengurusan YMKP karena sakit-sakitan, sehingga tidak bisa terlibat lagi dalam pengelolaan wakaf YMKP. Beberapa pengurus sebenarnya keberatan dengan pengunduran diri ibu Aisyah, tapi karena alasan kesehatan beliau, maka mereka dengan berat menerima pengunduran diri tersebut (Aisyah, wawancara, 8 Januari 2015).

Ketiadaan Ibu Aisyah ternyata berpengaruh dalam organisasi YMKP. Ibu Aisyah menyebutkan bahwa dalam pengelolaan wakaf, pengurus harus amanah, giat dan kompak. Menurut beliau sifat amanah masih melekat dalam diri pengurus sekarang ini, akan tetapi giat dan kompak, sudah mulai berkurang,

leadership dari ketua dalam menjaga keaktifan dan kekompakan sangat kurang, karena mungkin kesibukan ketua sebagai guru, atau karena biasanya dibantu oleh ibu Aisyah, akan tetapi sekarang sudah tidak. Pertemuan rutin pengurus jarang dilakukan, laporan tahunan tidak disosialisasikan dalam bentuk pertemuan akhir tahun YMKP. YMKP tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang, rencana untuk hotel ada, tapi pengelolaan organisasi tidak ada, selama ini hanya digerakkan oleh orang perorang (Aisyah, wawancara, 8 Januari 2015).

Kepemimpinan ibu Aisyah yang senantiasa memberikan motivasi kepada pengurus yang lain untuk bekerja secara amanah, dan jujur ikut mendorong semangat pengurus YMKP dalam mengelola wakaf produktif tanpa mengharap bayaran. Semangat Ibu Aisyah dalam mengelola aset wakaf tersebut, juga menimbulkan pengaruh bagi pengurus yang lain yang lebih muda secara usia dengan Ibu Aisyah. Motivasi pengurus BKM dalam mengelola wakaf produktif adalah untuk pengabdian, dan memberikan kemasahatan bagi umat Islam.

YMKP tidak memberikan gaji kepada nazhirnya, akan tetapi untuk manajer Hotel dan karyawan pada wakaf produktif, YMKP memberikan gaji. Menurut ibu Aisyah (wawancara, 8 Januari 2012), untuk jabatan manajer hotel, gajinya adalah 2 juta rupiah. Akan tetapi manajer yang ada sekarang dan pada periode sebelumnya, tidak mau menerima gaji tersebut karena menganggap kontribusi yang diberikan kepada YMKP adalah bagian dari pengabdian kepada YMKP, untuk aktualisasi diri serta ada kepuasan tersendiri telah memberikan tenaga dan pikiran terhadap YMKP.

Akan tetapi pada kepengurusan periode kedua ini, beberapa pengurus mulai menyoroti tidak adanya pemberian insentif bagi pengelola wakaf. Pada

awal pendirian Hotel Syariah, para pengurus bersepakat untuk tidak mendapat insentif dari pengelolaan wakaf produktif, karena keuntungan yang akan didapat akan digunakan untuk membayar utang pembangunan. Bahkan di sebagian pengurus yang sudah senior, menginginkan tidak ada insentif selama mengelola wakaf karena menganggap bagian dari pengabdian dan ibadah.

Akan tetapi setelah pengelolaan wakaf produktif berkembang dan mendatangkan keuntungan, beberapa pengurus menginginkan adanya insentif, akan tetapi hal tersebut belum terlaksana, karena masih kuat pengaruh pengurus senior untuk tetap tidak mengadakan insentif bagi pengurus atau nāzir. Tidak adanya insentif mulai berpengaruh terhadap kepedulian pengurus dalam mengelola wakaf. Pengelolaan sudah tidak menjadi fokus, karena merasa, masa-perjuangan untuk mendirikan usaha produktif telah selesai, dan sudah dapat berjalan, menghasilkan keuntungan, selain itu pengurus juga disibukkan dengan profesinya masing-masing, sehingga kegiatan pengelolaan wakaf menjadi sampingan, dan sering terkalahkan dengan kepentingan pribadi (Sahir, wawancara, 8 Januari 2015).

Komunikasi pimpinan dengan pengurus pada periode awal berjalan dengan lancar. Karena sosok ketua pada periode awal yang komunikatif, aktif menjalin shilaturrahi, dan senantiasa mengadakan pertemuan pengurus YMKP secara periodik, sehingga komunikasi menjadi lancar.

Ibu Aisyah mengomentari hubungan komunikasi antar pengurus pasca beliau mengundurkan diri, Menurut beliau sifat amanah masih melekat dalam diri pengurus sekarang ini, akan tetapi giat dan kompak, sudah mulai berkurang, *leadership* dari ketua dalam menjaga keaktifan dan kekompakan sangat kurang,

karena mungkin kesibukan ketua sebagai guru, atau karena biasanya dibantu oleh ibu Aisyah, akan tetapi sekarang sudah tidak. Pertemuan rutin pengurus jarang dilakukan, laporan tahunan tidak disosialisasikan dalam bentuk pertemuan akhir tahun YMKP. YMKP tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang, rencana untuk hotel ada, tapi pengelolaan organisasi tidak ada, selama ini hanya digerakkan oleh orang perorang (Aisyah, wawancara, 8 Januari 2015).

c. Perbandingan Kepemimpinan BKM Kota Semarang dengan YMKP

Menurut Stoner ada dua kriteria pemimpin yang efektif, yaitu pemimpin yang berfungsi menyelesaikan tugas atau memecahkan masalah dan yang berfungsi memelihara kelompok atau sosial. Fungsi tersebut tidak harus keduanya dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi dapat diperoleh dengan kepemimpinan bersama: satu orang (biasanya manajer atau pemimpin formal) melakukan fungsi tugas, sedangkan anggota yang lain melakukan fungsi sosial (Stoner, 1996:2/165).

Kepemimpinan di BKM tidak berjalan efektif, karena pemimpinnya belum berhasil menyelesaikan tugas atau masalah yang dihadapi atau menjaga kelompok atau sosial. Kelompok di luar BKM Kota Semarang belum berhasil diajak negosiasi terkait pengelola tanah wakaf, bahkan terkesan bahwa BKM Kota Semarang ditinggal oleh kelompok lain. Hal tersebut dapat dirasakan, dengan susahnyanya BKM Kota Semarang untuk mengajak pihak-pihak yang berkepentingan duduk bersama menyelesaikan permasalahan tanah wakaf dan pengembangannya. Menurut Khuwaisoh (wawancara, 5 Agustus 2012), BKM Kota Semarang sering menginisiasi pertemuan untuk membahas pengelolaan

tanah wakaf BKM Kota Semarang, akan tetapi pihak yang diundang seperti BP MAS, tidak datang.

Seorang pemimpin, jika dihadapkan dengan permasalahan wakaf yang banyak seperti yang dihadapi oleh BKM Kota Semarang, memiliki dua pilihan, yaitu berusaha menyelesaikannya dan menghadapinya dengan sekuat tenaga, atau membiarkannya begitu saja, karena itu lebih mudah dan aman baginya. Tentunya pilihan kedua mengkhianati amanah yang telah diberikan kepadanya untuk bertanggung jawab dalam mengelola tanah wakaf sehingga memberikan hasil yang baik. Maka hanya ada satu pilihan yaitu bersama-sama menghadapi dan menyelesaikan permasalahan wakaf yang ada, dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki.

Terhadap permasalahan yang berhubungan dengan pihak luar, pimpinan BKM dapat melakukan negosiasi. Dalam organisasi, sangat dimungkinkan munculnya konflik yang disebabkan keinginan dan kebutuhan yang berbeda dengan yang diinginkan dan dibutuhkan orang lain. Atau karena orang lain salah dalam memahami keinginan kita karena cara berkomunikasi yang buruk, maka cara penyelesaiannya adalah dengan melakukan negosiasi.

Negosiasi adalah proses interaksi kedua belah pihak, lewat berbagai saluran komunikasi, untuk menyelesaikan konflik (Stoner, 1996:2/229). Negosiasi berisi tawaran dan penawaran tandingan yang dicoba untuk disepakati dan dikompromikan sehingga menghasilkan sebuah persetujuan.

Banyak faktor penentu keberhasilan negosiasi, diantaranya: (1) apakah pihak-pihak yang terlibat melihat kepentingannya saling bergantung; (2) sejauh mana kepercayaan atau kecurigaan diantara pihak yang bersangkutan; (3)

kemampuan setiap pihak berkomunikasi dengan jelas dan membujuk atau memaksa pihak lain menerima pandangan mereka; (4) kepribadian pihak-pihak yang terlibat; (5) sasaran dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat (Stoner, 1996: 2/230)

YMKP memiliki kepemimpinan yang efektif karena berhasil menyelesaikan tugas-tugas yang direncanakan dan tetap memelihara hubungan dengan pengurus atau masyarakat di luar YMKP. Hal tersebut tercermin dengan pendistribusian hasil wakaf yang dilakukan YMKP berupa bantuan untuk sekolah-sekolah minim, dan animo masyarakat untuk menginap di Hotel Syari'ah masih berlangsung dengan lancar. Akan tetapi pada sebagian pengurus ada kecenderungan mengalami penurunan motivasi, karena tidak adanya insentif yang diberikan. Menurut Maslow, pemberian insentif merupakan unsur yang memotivasi kerja pegawai, yaitu masuk dalam tataran kebutuhan fisiologi, yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan.

Tabel 3.12. Perbandingan Kepemimpinan BKM Kota Semarang dengan YMKP

No.	Kriteria Kepemimpinan	BKM Kota Semarang	YMKP
1.	Menyelesaikan Tugas dan Masalah	Tidak	Ya
2.	Memelihara kelompok atau sosial	Tidak	Ya

4. Pengawasan BKM Kota Semarang dan YMKP

a. Pengawasan BKM Kota Semarang

Struktur pengurus BKM Kota Semarang tidak mencantumkan bidang pengawasan atau pembina. BKM Kota Semarang dapat beralasan tidak adanya unsur pembina dan pengawas tidak berarti tidak adanya pembinaan dan

pengawasan. Karena BKM Kota Semarang, memiliki organisasi vertikal di atasnya, yaitu BKM Propinsi dan BKM Pusat, yang menjadi pembina dan pengawas BKM Kota Semarang.

Dalam struktur organisasi, BKM Kota Semarang tidak memiliki unsur pengawas. Walaupun begitu, karena BKM Kota Semarang organisasi vertikal, maka berkewajiban memberikan laporan tahunan kepada BKM Propinsi Jawa Tengah. Apabila BKM Propinsi menindaklanjuti laporan tahunan tersebut maka ini merupakan bentuk pengawasan. Pernyataan menarik muncul dari salah seorang pengurus BKM Kota Semarang (wawancara, 11 Agustus 2014), bahwa laporan tahunan yang dibuat selama 3 (tiga) tahun terakhir tidak mengalami perubahan, dan hal tersebut tidak dipersoalkan oleh lembaga vertikal di atasnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Dapat disimpulkan bahwa lembaga vertikal di atas BKM Kota Semarang, yaitu Kementerian Agama Provinsi, hanya memperhatikan terpenuhinya syarat formal saja berupa laporan tahun, tanpa melihat atau menindak lanjuti apakah ada permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan tanah wakaf oleh BKM Kota Semarang.

BKM Kota Semarang tidak melibatkan masyarakat dalam kepengurusan atau sebagai pengawas harta wakaf yang dikelola, misalnya dengan meminta akuntan publik untuk mengaudit kinerja dan keuangan BKM Kota Semarang. Dalam struktur kepengurusan BKM Kota Semarang, semuanya berasal dari unsur pegawai Kementerian Agama Kota Semarang, tidak ada pelibatan unsur masyarakat. Kalaupun ada keterlibatan masyarakat dalam pengawasan harta

wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang, tak lebih karena adanya kesadaran pribadi dari masyarakat atas harta wakaf tersebut.

b. Pengawasan di YMKP

YMKP memiliki unsur pengawas internal untuk mengawasi kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh pengurus pelaksana, dan memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan telah sesuai dengan rencana, tidak ada penyimpangan dari rencana ataupun penyimpangan keuangan.

YMKP tidak hanya mencukupkan dengan pengawas internal saja, akan tetapi juga mengikut sertakan pengawas eksternal yang independen, seperti dalam pengawasan keuangan, YMKP melibatkan lembaga audit keuangan yang independen. Misalnya saja, pada tahun 2013, YMKP meminta Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan untuk melakukan audit keuangan Yayasan dan unit-unit usaha yang dikelola.

Pengawasan pengelolaan wakaf YMKP juga dilakukan oleh Kementerian Agama. Karena proyek wakaf produktif yang dilakukan YMKP dibiayai dari bantuan Kementerian Agama, maka secara rutin baik bulanan maupun tahunan, YMKP melaporkan perkembangan pengelolaan wakaf produktif kepada Direktorat Wakaf Kementerian Agama RI. Karena dalam MOU dengan Direktorat Wakaf ada kewajiban untuk melaporkan perkembangan wakaf produktif yang dilakukan hingga BEP (titik impas) tercapai (Nofel, wawancara, 8 Januari 2012).

Hal ini merupakan bentuk yang baik terkait dengan peranan pemerintah dalam pengelolaan wakaf, yaitu sebagai fasilitator dan pengawas. Sehingga

pengelolaan berjalan lebih efektif dan objektif. Nazhir wakaf bertindak selain sebagai pengelola juga pengawas terhadap wakaf yang dikelolanya sendiri.

Pengelolaan unit-unit usaha *Islamic Business Center* dilaksanakan oleh pengurus yang dipantau oleh pengawas, dan di bawah binaan pembina yayasan. Pengurus mengangkat sejumlah eksekutif termasuk manajer untuk melakukan operasionalisasi unit-unit usaha tersebut. Meski di bawah naungan yayasan, operasionalisasi unit-unit usaha berlaku secara profesional layaknya perusahaan sebagai *owner* adalah yayasan. Manajer beserta staf melakukan pengelolaan berbasis kinerja dan produktifitas dengan parameter output *occupancy* maupun output lainnya. Operasionalisasi dijalankan oleh manajer berdasarkan sistem pengelolaan yang telah ditetapkan yayasan. Adapun sistem tersebut di antaranya adalah

1. Sistem pengelolaan SDM.
2. Sistem informasi pelayanan berbasis komputer.
3. Sistem informasi administrasi dan keuangan berbasis komputer (YMKP, 2011:5).

Pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah masih bersifat pasif, hanya bergantung pada laporan YMKP, tidak secara aktif melakukan pengawasan.

Dengan lahirnya Badan Wakaf Indonesia, yang merupakan badan yang independen, yang memiliki kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan nazhir sebagaimana pasal 5 PBWI No. 4 tahun 2010, BWI dapat mengambil peran untuk melakukan pengawasan secara aktif terhadap nazhir. Apabila menemukan pelanggaran dalam pengelolaan, atau nazhir tidak melaksanakan

tugas, setelah dilakukan audit yang komprehensif, maka BWI dapat menghentikan dan mengganti nazhir tersebut.

YMKP mendapat bantuan pengelolaan wakaf produktif dari pemerintah. Bantuan tersebut berupa dukungan moril maupun materiil. YMKP senantiasa diundang pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama RI dalam forum-forum pelatihan dan seminar wakaf produktif, untuk peningkatan pengetahuan dan keahlian nazhir YMKP di bidang pengelolaan wakaf. Bahkan terkadang diminta menjadi narasumber untuk berbagi pengalaman pengelolaan wakaf produktif. Bantuan secara materiil diterima YMKP dalam bentuk bantuan pemberdayaan wakaf produktif dari Kementerian Agama pusat senilai 2 Milyar. Dana tersebut digunakan untuk membangun unit-unit usaha produktif yang berada di bawah *Islamic Business Center*.

c. Perbandingan Pengawasan BKM Kota Semarang dengan YMKP

Fungsi pengawasan merupakan hal yang penting dalam pengelolaan wakaf. Terry (dalam Sujamto, 1986:17) menyatakan Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.

Dale (dalam Winardi, 2000:224) mengatakan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Agar nazhir dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan, dan adanya tindakan evaluatif dan korektif terhadap kinerja penegelolaan yang telah

dilakukan nazhir, perlu adanya pengawasan. Pengawasan merupakan hal yang penting dalam pengelolaan wakaf. Menurut Kahf (2006:313) pengawasan yang baik bila dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat. Umar (tt:21) dalam penelitiannya yang membandingkan lembaga wakaf Islam dengan lembaga wakaf Barat menyebutkan beberapa peran pemerintah terhadap pengelolaan wakaf di Barat, yaitu

1. Memberikan izin operasi lembaga wakaf
2. Mengawasi proyek-proyek wakaf yang dilakukan oleh lembaga yang profesional.
3. Menghapuskan pajak bagi proyek-proyek wakaf, dan menjadikan wakaf sebagai pengurang dari pajak para wakif.
4. Memberikan bantuan material atau finansial bagi proyek-proyek wakaf.
5. Pemerintah mendirikan proyek-proyek wakaf, dan memberikan pengelolaannya kepada lembaga yang kompeten dan berpengalaman (*mutakhaṣṣah wa khabīrah*).

Dalam struktur organisasi, di BKM Kota Semarang tidak ada unsur pengawas, sedangkan YMKP memiliki unsur pengawas. Walaupun BKM Kota Semarang tidak memiliki unsur pengawas, akan tetapi karena BKM Kota Semarang organisasi vertikal, maka ia berkewajiban memberikan laporan tahunan kepada BKM Propinsi Jawa Tengah. Apabila BKM Propinsi menindaklanjuti laporan tahunan tersebut maka ini merupakan bentuk pengawasan.

Terjadinya perbedaan dalam struktur organisasi nazhir wakaf dapat disebabkan oleh tidak adanya ketentuan tentang struktur organisasi nazhir wakaf

dalam Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf, sebagaimana yang terdapat dalam UU No. 38 Tahun 1999 tentang Zakat. UU Zakat tersebut sebagaimana dalam pasal 6 (5) yang menyebutkan:

"Organisasi amil zakat terdiri atas unsur pertimbangan, unsur pengawas, dan unsur pelaksana".

BKM Kota Semarang dan YMKP adalah nazhir yang menerima bantuan pemberdayaan wakaf produktif dari Kementerian Agama. Kedua nazhir berkewajiban memberikan laporan kepada Kementerian Agama tentang penggunaan bantuan tersebut, hingga titik impas atau *Break Event Point* terpenuhi. Ini merupakan bentuk pengawasan pemerintah atas kinerja nazhir wakaf. Akan tetapi setelah BEP terpenuhi, tidak ada kewajiban nazhir wakaf untuk memberikan laporan kepada pemerintah atau Kementerian Agama.

UU Wakaf telah mengatur adanya unsur pengawasan oleh pemerintah dan masyarakat, sebagaimana dalam pasal 56 ayat 1-3, yang berbunyi:

- (1) Pengawasan terhadap perwakafan dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat, baik aktif maupun pasif.
- (2) Pengawasan aktif dilakukan dengan melakukan pemeriksaan langsung terhadap nazhir atas pengelolaan wakaf, sekurang-kurangnya sekali dalam setahun.
- (3) Pengawasan pasif dilakukan dengan melakukan pengamatan atas berbagai laporan yang disampaikan nazhir berkaitan dengan pengelolaan wakaf.

Adapun pengawasan yang dilakukan pemerintah terhadap pengelolaan tanah wakaf produktif di BKM Kota Semarang dan YMKP, bersifat pasif, karena

berdasarkan wawancara dengan nazhir BKM Kota Semarang dan YMKP, bahwa mereka hanya mengirimkan laporan kepada Kementerian Agama, bukan Kementerian Agama yang turun melakukan pengawasan aktif.

Dengan lahirnya Badan Wakaf Indonesia, yang merupakan badan yang independen, yang memiliki kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan nazhir sebagaimana pasal 5 PBWI No. 4 tahun 2010, BWI dapat mengambil peran untuk melakukan pengawasan secara aktif terhadap nazhir. Apabila ditemukan pelanggaran dalam pengelolaan, atau nazhir tidak melaksanakan tugas, setelah dilakukan audit yang komprehensif, maka BWI dapat memberhentikan dan mengganti nazhir tersebut. Demikian pula Inspektorat Jenderal (Irjen) Kementerian Agama, dapat berperan aktif dalam mengawasi pengelolaan wakaf di BKM Kota Semarang. Bahkan pengawasan tersebut akan lebih diperhatikan oleh BKM Kota Semarang karena memiliki keterkaitan secara birokrasi dengan BKM Kota Semarang.

BKM Kota Semarang tidak melibatkan masyarakat sebagai pengawas harta wakaf yang dikelola, misalnya dengan meminta akuntan publik untuk mengaudit kinerja dan keuangan BKM Kota Semarang, sedangkan YMKP melibatkan masyarakat dalam pengawasan harta wakaf dengan meminta akuntan publik untuk mengaudit keuangan YMKP.

Keterlibatan masyarakat dalam pengawasan harta wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang lebih karena adanya kesadaran pribadi dari masyarakat atas harta wakaf tersebut. seperti yang dilakukan oleh Ali Mufiz yang melaporkan kepada Ketua BKM Kota Semarang tentang adanya sekelompok

masyarakat yang menempati tanah BKM Kota Semarang. Atas laporan tersebut, usaha menempati tanah BKM dapat dicegah.

Dalam Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, disebutkan bentuk peran masyarakat dalam pengawasan Baznas dan LAZ, yaitu berbentuk:

- a. Akses terhadap informasi tentang pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Baznas dan LAZ; dan
- b. Penyampaian informasi apabila terjadi penyimpangan dalam pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Baznas dan LAZ.

Kepedulian masyarakat terhadap pengelolaan wakaf yang ada di lingkungan sekitarnya harus ditumbuhkan, masyarakat juga harus menyadari bahwa ia bertanggung jawab dalam pengelolaan wakaf. Karena kalau hanya mengandalkan pengawasan dari pemerintah saja, sangat tidak memadai, karena terbatasnya SDM pemerintah.

Tabel 3.13. Perbandingan Pengawasan BKM Kota Semarang dengan YMKP

No.	Kriteria Pengawasan	BKM Kota Semarang	YMKP
1.	Badan Pengawas dalam Struktur	Tidak	Ya
2.	Melakukan Pengawasan Pelaporan	Ya	Ya
3.	Melakukan Pengawasan Audit	Tidak	Ya

Dari paparan mengenai manajemen organisasi BKM Kota Semarang dan YMKP, dapat disimpulkan bahwa manajemen organisasi BKM Kota Semarang tidak berjalan dengan efektif. Pada tiap-tiap fungsi manajemen tidak berjalan dengan efektif. Pada aspek perencanaan, BKM tidak merencanakan dengan *realistic* dan *attainable*, sehingga program-program kerja yang dibuat banyak yang tidak terlaksana. Pada aspek pengorganisasian, pengelolaan BKM tidak melakukan spesialisasi kerja, tidak berbasis penilaian, tidak memanfaatkan SDM

lokal. Pada aspek kepemimpinan, pemimpin BKM Kota Semarang tidak mampu menyelesaikan tugas atau masalah dan tidak mampu memelihara hubungan dengan internal dan eksternal. Pada aspek pengawasan, pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan pasif belum pengawasan aktif, sehingga terkesan hanya melaksanakan formalitas pelaporan, tanpa ada perubahan atau perbaikan.

Sedangkan manajemen organisasi YMKP telah berjalan cukup efektif, walaupun pada penunjukan nazhir belum berbasis pada penilaian atau kompetensi. Persoalan pemberian insentif perlu menjadi perhatian YMKP. Penunjukan berbasis kompetensi akan melahirkan profesionalisme dan inovasi, sedangkan motivasi berupa insentif bagi pengurus perlu dilakukan karena adanya keinginan dari sebagian pengurus untuk diadakanya insentif untuk meningkatkan kinerja.

Selain faktor tersebut ada pula faktor lain yang mendukung keberhasilan YMKP dalam mengelola tanah wakaf menjadi usaha produktif, yaitu :

1. Pemilihan jenis usaha yang tepat, dan
2. Lokasi usaha yang bagus.

Tidak efektifnya manajemen organisasi BKM Kota Semarang menyebabkan pengelolaan tanah wakaf yang dilakukan tidak memberikan hasil yang diharapkan.

Tabel 3.14. Efektivitas Manajemen Wakaf BKM Kota Semarang dan YMKP

No	Aspek Manajemen	BKM Kota Semarang	YMKP
1.	Perencanaan	Tidak efektif	Efektif
2	Pengorganisasian	Tidak efektif	Cukup efektif

3.	Kepemimpinan	Tidak efektif	Efektif
4.	Pengawasan	Tidak efektif	Efektif

Tidak efektifnya manajemen organisasi BKM Kota Semarang dalam mengelola wakaf, memunculkan kembali diskursus mengenai pengelolaan lembaga wakaf pemerintah dan non pemerintah. Beberapa pakar wakaf mempermasalahkan pengelolaan wakaf oleh pemerintah. Dalam perdebatan para pakar seputar bentuk institusi nazhir, sebagian peneliti berpendapat bahwa negara tidak mampu dalam mengelola wakaf, sebagian lagi berpendapat bahwa swasta yang tidak mampu dalam mengelola wakaf, karena adanya penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh nazhir wakaf swasta.

Kahf (2006:310), Habib Ahmed (2004:126), Rizq (2006:57), mempermasalahkan pengelolaan wakaf oleh pemerintah, mereka mengusulkan pengelolaan wakaf harus dilakukan oleh swasta bukan oleh pemerintah, peran pemerintah hanya sebagai fasilitator dan pengawas nazhir wakaf. Al-Asyqar (2007:120) berdasarkan penelitiannya tentang institusi wakaf di Barat, menyimpulkan bahwa pengelola wakaf hendaknya adalah lembaga independen yang bukan dari pemerintah maupun sektor khusus (*profit oriented*). Lembaga wakaf hendaknya berasal dari masyarakat dengan memanfaatkan potensi lokal, dan untuk keluarga. Penelitiannya juga membahas peran negara dalam pengelolaan dana filantropi, dan menyimpulkan bahwa peranan negara dalam pengelolaan wakaf sebagai pembuat aturan, pengawas, dan pembina lembaga filantropi yang ada.

Menurut Kahf (2006:286) pemerintah adalah lembaga birokrasi yang

melakukan pelayanan umum, tidak sesuai dengan esensi pengelolaan wakaf yang menuntut adanya pengambilan keputusan yang cepat, inovatif dan terkandung unsur investasi. Salah satu ciri pengelolaan yang dilakukan oleh pemerintah adalah pengelolaannya sangat sentralistik, hak untuk melakukan kebijakan terkait pengelolaan wakaf tergantung Kementerian Wakaf atau Badan Wakaf Pusat. Lembaga wakaf di daerah memiliki kewenangan yang sangat sedikit. Arah pengelolaan wakaf sangat tergantung pada kepentingan-kepentingan politik, ditambah lagi kurangnya pengawasan dan kurangnya pengukuran kinerja berdasarkan penilaian yang objektif menyebabkan lemahnya kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat yang sesuai dengan kondisi dan perubahan yang terjadi. Kebanyakan lembaga pemerintah mengalami kelambanan birokrasi, penumpukan pegawai dan praktek korupsi, yang biasa terjadi di lembaga pemerintah, khususnya di negara dunia ketiga.

Pada kesempatan yang lain Kahf (2006:311) menyatakan bahwa pemerintah minim kapabilitas dalam mengelola lembaga profit dan lemahnya program program pelatihan dan kompetensi. Hal tersebut terbukti dengan banyaknya perusahaan-perusahaan pemerintah yang mengalami kerugian dan kebangkrutan. Pemerintah mengalami permasalahan mental atau moral, dan permasalahan pendataan atau informasi terkait aset wakaf yang dikelola. Menurut Kahf (2006:312), sejak dahulu Ibn Khaldūn telah menolak pemerintah melakukan usaha perdagangan, karena menurutnya pemerintah adalah pedagang yang tidak kompeten.

Bukti bahwa pemerintah seharusnya tidak terlibat dalam pengelolaan wakaf adalah apa yang dilakukan oleh Khalifah Umar bin Khattāb saat mengundurkan

diri dari jabatan Khalifah, ia menulis dokumen tentang wakafnya yang terkenal, yang menjadi sumber utama fikih wakaf. Ia menunjuk dirinya sebagai manajer, setelah itu anggota keluarganya yang dipercaya, bukan menunjuk penggantinya sebagai Khalifah sebagai nazhir wakafnya. Begitu pula wakaf sumur *Rumah* dari Khalifah Usman bin Affan, wakaf tersebut dikelola oleh masyarakat, tidak oleh pemerintah (Kahf, 2010:16).

Menurut Ahmed (2004:126), pengalaman dan hasil kajian menunjukkan bahwa institusi yang paling baik untuk mengelola wakaf adalah institusi yang berbasis organisasi non profit, dengan pengawasan dari badan pengawas yang memberikan arahan, dan seorang nazhir yang amanah dan kompeten. Kerangka organisasi non profit juga tampaknya menjadi paling efektif untuk mengelola aset dan pertumbuhan lembaga wakaf. Seorang manajer profesional di bawah bimbingan dewan pengawas dapat membawa inisiatif untuk meningkatkan nilai dan pengembalian aset wakaf (Ahmed, 2004:125)

'Uwaiḍah juga mengusulkan usulan yang sama dengan Ahmed, yaitu pengelolaan wakaf seperti pengelolaan LSM atau NPO (*Non Profit Organization*). Karena lembaga wakaf merupakan lembaga yang bertujuan sosial, tidak bertujuan mencari keuntungan, mirip lembaga sosial masyarakat. Menurutny, pada asalnya lembaga wakaf adalah dikelola oleh masyarakat (wakif dan orang yang ditunjuk wakif). M. Kabir Hassan (2010:275) juga mengusulkan organisasi yang ideal untuk mengelola wakaf adalah *Non Government Organization* (NGO) yang diikat dengan etika dan norma Islam dengan tujuan untuk mengentaskan kemiskinan.

Akan tetapi al-Umar (2007: 162) menilai bahwa institusi nazhir pemerintah dapat mengelola wakaf dan ada juga yang berhasil dalam mengelola wakaf. Yaitu dengan syarat melibatkan masyarakat dalam kepengurusannya untuk menjamin terjadinya proses *check and balance*, dan bekerjasama dengan institusi profesional di bidang investasi wakaf yang akan dikembangkan. Ia mencontohkan lembaga wakaf pemerintah yang berhasil seperti *Amānah al-'Amah li al-Auqāf* Kuwait, *Haiat al-Auqāf* di Sarjah, dan *Haiāt al-Auqāf al-Islāmiyah* Sudan. Sedangkan apabila wakaf dikelola oleh swasta, al-Umar (2007:162) mengusulkan agar ada pengawasan dari pemerintah dan pengawas independen, serta diterapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan, dengan membuat laporan keuangan dan kegiatan secara periodik.

Al-Rifā'i (2009) mendukung pengelolaan wakaf yang tidak sentralistik, yang dalam bahasanya diungkapkan dengan *la markaziyah*, akan tetapi ia menolak system desentralisasi absolut (*la markaziyah muṭlaqah*), tanpa pengawasan akan tetapi tetap menekankan peranan pemerintah dalam hal pengawasan.

Ada kelebihan yang dimiliki oleh BKM Kota Semarang dalam pengelolaan tanah wakaf yaitu status BKM Kota Semarang sebagai lembaga pemerintah, dapat berperan secara efektif dalam penyelesaian sengketa tanah wakaf yang terjadi dengan masyarakat. Dengan status pemerintah, BKM dapat bekerja sama dengan Pemerintah Kota Semarang, dan Badan Pertanahan Nasional dalam menyelesaikan status tanah wakaf BKM Kota Semarang yang diklaim kepemilikannya oleh masyarakat, seperti yang terjadi di Demak dan Kota

Semarang. Berbeda kalau swasta yang menyelesaikan permasalahan tersebut, akan mengalami kesusahan.

Kelebihan lainnya adalah BKM Kota Semarang dapat berperan menjadi pengawas yang efektif apabila pengelolaannya diserahkan kepada pihak swasta yang profesional, berbeda dengan apabila BKM masih menjadi pengelola sekaligus pengawas dari harta wakaf yang dikelola.

Menurut Mustamaji (wawancara, 19 Juli 2012), apabila nazhirnya pemerintah, maka aset wakaf hanya akan hilang dengan hilangnya negara, sedangkan apabila nazhirnya yayasan, banyak kejadian, aset wakafnya berpindah kepemilikannya menjadi milik nazhir dan anak keturunannya. Hal senada disampaikan oleh Arifin (wawancara, 17 Februari 2012), menurutnya kalau nazhir pegawai negeri tidak mungkin menguasai, karena akan bergantian sesuai dengan masanya, karenanya lebih aman kalau dikelola BKM, karena BKM adalah negara.

Akan tetapi pada kenyataannya, tanah wakaf yang di kelola BKM, juga banyak yang sudah ditempati oleh warga, seperti di Gutitan dan Siwalan, dan berpindah kepemilikan. Oleh karenanya dalam hal ini, nazhir BKM harus menerapkan prinsip amanah, dan akuntabilitas dalam pengelolaan ditambah dengan pengawasan yang aktif dari lembaga vertikal di atasnya atau oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama, dan Badan Wakaf Indonesia. Sedangkan untuk menghindari hilangnya aset wakaf pada nazhir swasta, nazhir swasta juga harus menerapkan hal yang sama dengan nazhir pemerintah ditambah dengan usaha untuk mensertifikasikan aset wakaf, untuk menghindari klaim kepemilikan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

Ada 2 (dua) pilihan peran yang dapat diambil BKM dalam pengelolaan wakaf tanah produktif, yaitu:

1. Membentuk lembaga pengelola wakaf yang independen, profesional. BKM bertindak sebagai pengawas, dan fasilitator, bukan sebagai pengelola;
2. Bekerjasama dengan lembaga bisnis yang profesional, yang mampu mengembangkan aset wakaf, dengan keuntungan dibagi bersama sesuai dengan kesepakatan.

Ali Mufizh (wawancara, 15 Mei 2012), saat ditanya mengenai jalan keluar dari permasalahan BKM, mengatakan bahwa BKM harus merubah manhajnya, dengan menyerahkan pengelolaan tanah wakaf kepada masyarakat, swasta atau siapa saja yang dapat mengelola dengan baik. Karena ternyata pengurus BKM Kota Semarang sudah memiliki tugas pokok yang banyak, sudah tidak punya waktu, ditambah tidak adanya anggaran untuk pemberdayaan tanah wakaf tersebut dari pos BKM.

KH. Sahal Mahfudz mengusulkan agar BKM jangan menjadi *underbouw* pemerintah, dalam hal ini Urusan Agama Islam (Urais) di Kandepag, Kanwil Depag maupun Depag Pusat, perlu dimodifikasi dengan seluruh potensi umat yang ada (Yusuf, 2000:ix). KH Sahal Mahfudz menginginkan agar BKM menjadi lembaga yang independen, yang dalam pengelolaannya melibatkan seluruh elemen umat/masyarakat.

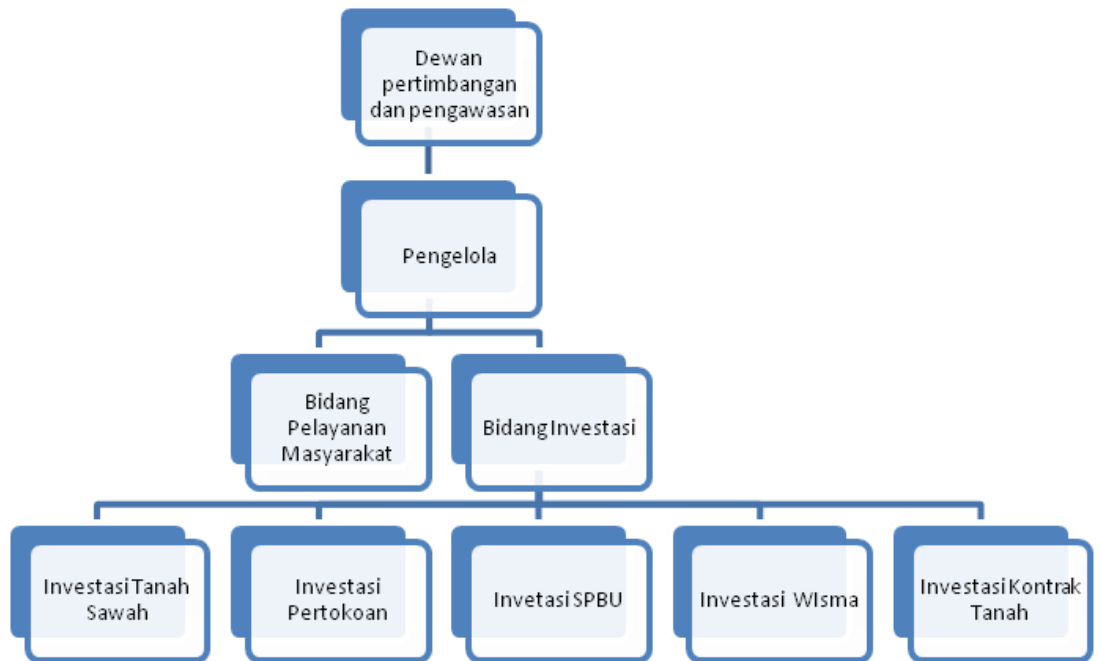
Mustamaji (Mantan Sekretaris BKM Kota Semarang) menyatakan bahwa BKM tidak akan mampu mengelola aset wakaf Bondo Masjid Semarang, apabila tidak merubah struktur organisasinya (wawancara, 6 Juli 2015). Ia mengusulkan agar BKM Kota Semarang membentuk badan pengelola yang mengikutsertakan

unsur ulama, tokoh agama, para ahli dan birokrasi sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Taufik Rahman (wawancara, 8 Agustus 2012) berbeda dengan Mustamaji, ia mengusulkan agar dibentuk lembaga wakaf yang berbentuk Badan Layanan Umum, yang kerjanya khusus mengelola tanah wakaf BKM Kota Semarang. Sedangkan BKM Kota Semarang sebagai pembuat regulasi, dan pengawasan.

Usulan Taufik sejalan dengan usulan al-Asyqar (2007:130) yang mengusulkan peran pemerintah sebagai pengawas, fasilitator, dan pembuat kebijakan saja, sedangkan pengelolaan dilakukan oleh lembaga yang independen dan profesional.

Sehingga ada dua badan, yaitu badan Sebagai pengawas, fasilitator dan pembuat kebijakan, dan badan pelaksana. Badan pengawas, fasilitator dan pembuat kebijakan, yaitu BKM Kota Semarang dan unsur masyarakat seperti BWI Jawa Tengah, BP MAS, BP MAJT, tokoh masyarakat, penerima wakaf, hingga terwujud demokrasi pengelolaan wakaf (*dimukratiyah al-waqf*). Badan ini yang dalam istilah al-Asyqar sebagai *majlis al-umanā'*. Sedangkan badan pelaksana dipilih berdasarkan kompetensi, lokalisasi, per-aset wakaf.

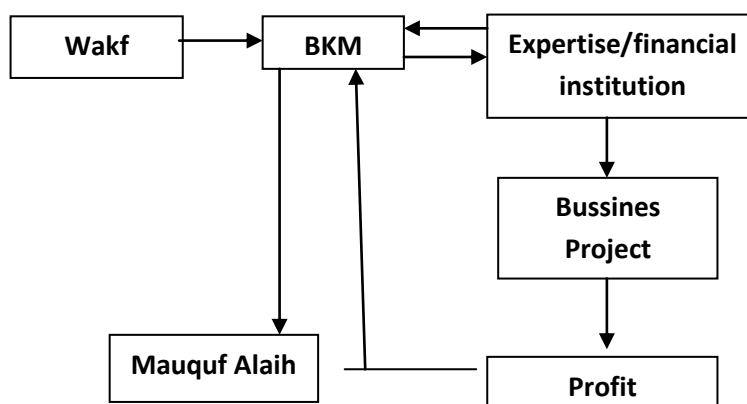
Bagan 3.2. Struktur Pengelola Tanah Wakaf Masjid Agung Semarang



Sumber: al-Asyqar, 2007:130

Bentuk kedua adalah Badan Pengawas menunjuk lembaga yang profesional untuk memproduktifkan tanah wakaf Masjid Besar Semarang. Dalam hal ini BKM Kota Semarang dan unsur masyarakat lainnya, tidak bertindak sebagai pengelola, akan tetapi melakukan kerjasama dengan lembaga profesional, maka pola pengelolaan sebagai berikut:

Bagan 3.3. Nazhir *as Play Maker*



Sumber: Nasution, 2010.

Seperti yang dilakukan oleh Majelis Ulama Islam Singapore (MUIS), pada awalnya melakukan peran sebagai pengelola wakaf, kemudian merubah dengan mengambil fungsi regulasi dan penunjukan nazhir, sedangkan fungsi pengembangan aset wakaf dilakukan oleh Warees Investment Pte.Ltd, anak perusahaan yang bentuk oleh MUIS (Shamsiah Abdul Karim, 2008:9).

Berdasarkan skema di atas, ada 2 (dua) peran yang dapat dilakukan oleh BKM Kota Semarang dalam pengelolaan tanah wakaf, yaitu *pertama*, bersama unsur masyarakat (BWI Jawa Tengah, BP MAS, MAJT, akademisi, dan tokoh masyarakat) membentuk badan pertimbangan dan pengawasan. Badan ini kemudian memilih pengelola tanah wakaf Masjid Besar Semarang, yang didasarkan pada aspek kompetensi, per-aset wakaf, dan SDM Lokal. *Kedua*, Badan Pertimbangan dan pengawasan (BKM Kota Semarang, BWI Jawa Tengah, BP MAS, MAJT, akademisi, dan tokoh masyarakat) bekerjasama dengan lembaga bisnis profesional untuk memproduktifkan tanah wakaf Masjid Besar Semarang, dengan pembagian keuntungan yang disepakati.

Menurut penulis, BKM Kota Semarang perlu melakukan langkah perubahan ini untuk mengembalikan legitimasi publik terhadap BKM Kota Semarang. Sebab tidak adanya legitimasi dapat menghambat suksesnya pelaksanaan pengelolaan wakaf. Dengan membentuk lembaga pengelola atau bekerjasama dengan lembaga lain untuk memproduktifkan tanah wakaf diharapkan dapat mengembalikan legitimasi masyarakat. Dalam hal ini penunjukkan lembaga yang mengelola wakaf, didasarkan pada kompetensi lembaga dengan bentuk investasi yang akan dilakukan, bukan didasarkan pada faktor historis.

Ketika bentuk investasinya adalah pembangunan petokoan atau apartemen, maka orang-orang atau lembaga yang ditunjuk adalah yang memiliki pengalaman dalam investasi tersebut. Dalam bidang pertanian, dengan menunjuk lembaga lain yang kompeten di bidang bisnis pertanian. Sedangkan BKM Kota Semarang berperan sebagai lembaga yang menyeleksi nazhir pengelola, mengawasi, memfasilitasi dan memberikan pertimbangan hukum. Hal tersebut akan lebih mudah dilakukan oleh BKM daripada menjadi pengelola, di mana BKM memiliki keterbatasan waktu dan terbatasnya jumlah SDM yang dimiliki.

Nazhir YMKP juga memiliki kekurangan dalam hal kompetensi. Hal tersebut dikarenakan pemilihan pengurus dan karyawan tidak berdasarkan kepada keahlian, akan tetapi lebih karena pertimbangan sosial. Kompetensi pimpinan juga menjadi kelemahan oleh YMKP pada periode kedua, karena tidak bisa fokus dan menjalin komunikasi yang baik. Dalam periode kedua telah ada desakan dari pengurus agar YMKP memberikan insentif bagi pengurus.

Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Syamsudinoor (2014) dan Mazura, dkk (2015), menyatakan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga tidak adanya insentif disertai dengan adanya pekerjaan tambahan sebagai nazhir dapat berpengaruh terhadap rendahnya kinerja mereka.

BAB IV

INVESTASI DAN PENDISTRIBUSIAN HASIL WAKAF TANAH PRODUKTIF BKM KOTA SEMARANG DAN YAYASAN MUSLIMIN KOTA PEKALONGAN

Sebagaimana yang dijelaskan dalam bab II, bahwa investasi memiliki dua sisi yang saling menyempurnakan, yaitu sisi pembentukan modal untuk dimanfaatkan pada masa yang akan datang, dan sisi penggunaan modal pokok yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan atau manfaat yang telah direncanakan (Umar, 2004:16).

Sisi pembentukan modal pokok dikenal dengan istilah pendanaan atau *tamwīl*. Karena sisi ini merupakan bagian dari investasi, terkadang ulama sering menyamakan materi yang ada dalam *tamwīl* dengan investasi atau *istismār*.

Pendanaan merupakan hal yang penting untuk investasi, ketiadaan pendanaan mengakibatkan tidak adanya investasi. Menurut Uswatun Hasanah, salah satu sebab nazhir wakaf tidak bisa memproduktifkan aset wakaf diantaranya adalah karena ketiadaan dana untuk memproduktifkannya. Wakif ketika berwakaf tidak memberikan dana untuk memproduktifkannya (<http://bwi.or.id>. Diakses tanggal 11 Juli 2014).

Dalam bab IV ini akan disajikan terlebih dahulu pembahasan mengenai pendanaan tanah wakaf di BKM Kota Semarang dan YMKP, sebelum pembahasan mengenai bentuk investasinya. Setelah pembahasan tentang bentuk

investasi akan dilanjutkan dengan pembahasan mengenai pendistribusian hasil wakaf tanah produktif.

A. Investasi Tanah Wakaf

1. Pendanaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang dan YMKP

a. Pendanaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang

BKM Kota Semarang memiliki tanah wakaf yang luas. Laporan Tahunan BKM Kota Semarang tahun 2010 menyebutkan bahwa tanah wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang adalah seluas 1.316.773m². Tanah wakaf tersebut merupakan sumber pendanaan bagi program kesejahteraan umat Islam, baik bidang fisik maupun non fisik.

Tanah-tanah BKM yang berada di Kota Semarang, berada di lokasi yang strategis, karena telah berada di tengah Kota Semarang. Tanah tersebut tentunya memiliki nilai ekonomi tinggi apabila dikelola secara produktif. Akan tetapi untuk memproduktifkan tanah wakaf tersebut, memerlukan pendanaan awal.

BKM Kota Semarang mengalami masalah dana untuk memproduktifkan tanah wakaf yang dimiliki. Sebagian besar program kerja BKM Kota Semarang belum bisa terlaksana adalah disebabkan ketiadaan dana.

Taufik Rahman (wawancara, 8 Agustus 2012), saat ditanya apakah BKM memiliki anggaran untuk pemberdayaan asset wakaf tersebut. Ia mengatakan bahwa BKM Kota Semarang tidak memiliki anggaran. Saat menjadi ketua BKM Kota Semarang, BKM Kota Semarang tidak memiliki uang sama sekali untuk wakaf produktif.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Khuwaisah, bendahara BKM Kota Semarang periode 2008-2013, (wawancara, 5 Agustus 2012), mengatakan bahwa BKM Kota Semarang, tidak memiliki uang kas lagi, karena uang yang diterima dari periode sebelumnya telah habis untuk pembayaran abodemen wisma BKM. Untuk operasional BKM, semisal untuk rapat diambilkan dari anggaran jamuan tamu yang merupakan anggaran Kepala Kementerian Agama Kota Semarang

Ada 3 (tiga) model pendanaan yang telah dilakukan oleh BKM Kota Semarang untuk memproduktifkan tanah wakaf yang dimiliki, yaitu 1). Pendanaan dengan bantuan pemerintah, 2). Pendanaan internal, dan 3). Pendanaan lewat tukar menukar tanah. Adapun perinciannya sebagai berikut:

1). Pendanaan dengan Bantuan Pemerintah

Pendanaan dengan bantuan pemerintah diperoleh BKM Kota Semarang pada tahun 2006, sebesar Rp. 2 milyar. Bantuan tersebut merupakan bantuan Program Percontohan Wakaf Produktif dari Direktorat Jenderal Bimas Islam tahun 2006. Dengan pendanaan tersebut, BKM memproduktifkan tanah wakaf yang dikelola di Kelurahan Sawah Besar Kecamatan Gayam Sari, seluas ± 22.930 m², dengan mendirikan pertokoan wakaf produktif. Pertokoan wakaf produktif tersebut terdiri dari 28 unit kios yang masing-masing berukuran 3m X 7,20m. Setiap kios dikontrakkan dengan harga Rp.10.000.000,00 pertahun.

Dengan harga kontrak atau sewa kios sebesar itu, diharapkan titik impas atau *break even point* akan dapat terpenuhi pada tahun ke delapan. Akan tetapi apabila harga sewa kios per-unit diturunkan menjadi Rp. 7.500.000,00, maka BEP akan tercapai pada tahun kesebelas. Semua ini didasarkan pada asumsi

bahwa semua kios laku tersewa atau terkontrak (Arifin, wawancara, 17 Februari 2012).

2). *Internal Funding* (Pendanaan dari dana NTCR)

Selain pendanaan dari bantuan pemerintahan, BKM memproduktifkan tanah wakaf yang dimiliki dengan pendanaan dari dana internal Kementerian Agama, yaitu dari dana NTRC (Nikah, Talak, Cerai, Rujuk) yang dikumpulkan. Dengan dana tersebut BKM Kota Semarang mendirikan Wisma Sejahtera yang berlokasi di kelurahan Palebon Kecamatan Pedurungan (Taufik Rahman, wawancara, 8 Agustus 2012). Akan tetapi menurut versi lain, Wisma Sejahtera dibangun oleh PT. Sambirejo sebagai salah satu kompensasi tukar guling tanah yang dilakukan antara BKM dengan PT. Sambirejo pada tahun 1985 (Yusuf, 2000:230), Pernyataan ini diperkuat dengan adanya KMA No. 12 tahun 1980, yang menyebutkan syarat-syarat penukaran tanah bondo Masjid Besar Semarang, pada syarat-syarat pembebanan, yaitu PT. Sambirejo membangun sebuah Wisma Sejahtera untuk Masjid Semarang, dan menyerahkannya kepada BKM Kota Semarang.

3). *Pendanaan dengan tukar menukar tanah wakaf (Istibdāl)*

BKM melakukan pendanaan dengan menukar tanah wakaf yang dimiliki yang berada di Semarang seluas 1.191.270 m² dengan tanah penukar seluas 250 hektar. Sedangkan pihak yang ditunjuk sebagai penukar tanah bondo Masjid Besar Semarang adalah PT. Sambirejo (KMA No. 12 tahun 1980).

Adapun alasan BKM Kota Semarang menukar tanah wakaf tersebut karena tanah adalah tanah sawah yang kurang produktif, belum ada sertifikatnya, dan berdasarkan planologi Kota Semarang akan dipergunakan untuk daerah

pemukiman. Disamping itu juga semakin banyak pendirian bangunan rumah-rumah di atas tanah milik BKM (BKM Kota Semarang, 1990).

Pendanaan dengan cara tukar menukar tersebut ternyata bermasalah, karena tanah penukar yang dimiliki oleh PT. Sambirejo, sebagian adalah tanah fiktif, atau masih dimiliki oleh pemilik aslinya.

Kondisi tersebut terungkap dari hasil pemeriksaan BPK pada tanggal 29 April 1991 terhadap tanah penukar dari PT. Sambirejo yang ditemukan fiktif. Terdapat 19 buah sertifikat tanah seluas 18,16 ha di Donorejo Kecamatan Karang Tengah yang tidak ada (fiktif). Demikian pula di Desa Pilangsari Kecamatan Sayung terdapat 30 buah sertifikat tanah seluas 51,87 ha terindikasi fiktif karena pemilik asal tidak menjual tanahnya (Yusuf, 2000:17).

Tanah penukar yang berada di Desa Wonoagung, ternyata berupa lahan kosong yang sudah tidak bisa digarap warga karena tanah tersebut sudah terkena abrasi dan sudah tergenang air laut. Tanah tersebut dibeli oleh PT. Sambirejo dari aparat kelurahan dengan harga yang sangat murah untuk menjadi penukar tanah BKM Kota Semarang.

Beberapa tanah penukar dari PT Sambirejo seperti yang berada di Kecamatan Sayung, ternyata tidak dibeli, hanya disuruh menggarap untuk selamanya, karena akan digunakan hasilnya untuk BKM Semarang. Pemiliknya diberi uang muka sebagai imbalan sewa tanah oleh PT Sambirejo (BKM Kodya Semarang, 1990).

Dalam fikih *istibdāl* ada 6 (enam) syarat yang harus dipenuhi untuk terlaksananya *istibdāl*, yaitu:

1. Harga penukar tidak boleh lebih murah dari harga tanah yang ditukar. Karena apabila lebih murah, maka hal tersebut adalah kezaliman, dan menyumbangkan (*tabarru'*) sebagian tanah wakaf, hal tersebut tidak diperbolehkan, baik dilakukan oleh hakim atau selainnya.
2. Orang yang membeli tanah yang ditukar adalah orang yang diterima persaksiannya atau orang yang tidak memiliki piutang dengan nazhir. Maka orang yang tidak diterima persaksiannya dilarang melakukan *istibdāl*, karena dikhawatirkan orang tersebut akan melakukan penipuan dalam proses *istibdāl*. Sedangkan larangan *istibdāl* kepada orang yang memiliki piutang dengan nazhir, dikhawatirkan harta wakaf akan hilang apabila nazhir tidak mampu melunasi utangnya.
3. Barang yang dibeli terbukti lebih baik dan lebih jauh dari kerusakan daripada barang yang dijual (Zahra, 1971:173-174).
4. Tanah wakaf sudah tidak memberikan keuntungan untuk biaya pengembangannya.
5. Tidak terjadi persekongkolan jahat di pengadilan dengan sengaja mengambil tanah wakaf untuk kepentingan pribadi atau golongan.
6. Tanah ditukar dengan tanah yang lebih baik, bukan uang, karena uang beresiko hilangnya harta wakaf (Ahmad, 2003:199).

Syarat-syarat tersebut di atas menunjukkan bahwa sebelum dilakukan proses *istibdāl* harus dilakukan pengecekan, penelitian, atau observasi terlebih dahulu terhadap objek barang penukar dan orang yang akan membeli tanah wakaf tersebut.

Menurut al-Ṭarsūsy sebagaimana yang dikutip oleh Abu Zahrah, yang berkewajiban melakukan pengecekan adalah hakim karena hakimlah yang berwenang untuk mengeluarkan izin *istibdāl*. Ada tiga tahapan yang dilakukan oleh hakim sebelum terlaksana proses *istibdāl*:

1. Hakim meneliti secara langsung jika memungkinkan akan objek tanah yang ditukar dan tanah penukar;
2. Hakim menugaskan dua orang yang adil, kompeten dan amanah untuk meneliti agar dapat disimpulkan bahwa proses *istibdāl* tersebut akan menguntungkan wakaf, kemudian mendengarkan kesimpulan keduanya;
3. Hakim memberi izin dan menuliskan ikrar *istibdāl* (Zahrah, 1971: 176).

Menurut Ulama Hanafiyah, proses tukar menukar dilakukan dipengadilan di hadapan *Qāḍi al-Jannah*, yaitu hakim yang adil agar nazhir tidak mudah menjual harta wakaf, hingga menyebabkan kerugian (al-Qurrah Daghi, 2004:32).

Dalam penukaran tanah wakaf bondo Masjid Besar Semarang antara BKM Kota Semarang dengan PT. Sambirejo, terkesan penukaran tersebut dilakukan tanpa melihat keberadaan tanah penukar PT. Sambirejo terlebih dahulu. Hal tersebut dikarenakan Akad Penukaran Tanah Bondo Masjid Besar Semarang dengan Pertanian dilakukan pada tanggal 31 Maret 1980. Sedangkan surat penunjukan Tim Teknis Penukaran Tanah Bondo Masjid Besar Semarang, baru ditanda tangani oleh Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji pada tanggal 3 Juni 1980. Langkah tersebut menyelisih yang disampaikan oleh Abu Zahrah, dimana seharusnya pengecekan dilakukan oleh pihak yang kompeten dalam masalah tanah yaitu petugas Badan Pertanahan, notaris, dan pejabat tingkat kelurahan

dan kecamatan di mana tanah penukar tersebut berada. Pengecekan tersebut dilakukan sebelum pelaksanaan ikrar *istibdāl*.

Apabila melihat waktu terjadinya proses tukar menukar tanah wakaf yaitu pada medio 80-an, maka kemungkinan peraturan perundang-undang yang dijadikan rujukan hukum adalah PP No.28 Tahun 1977 tentang Perwakafan Tanah Milik. Dalam PP tersebut terdapat pasal yang membahas mengenai perubahan perwakafan tanah milik, yaitu pasal 11, yang berbunyi:

- (1) Pada dasarnya terhadap tanah milik yang telah diwakafkan tidak dapat dilakukan perubahan peruntukkan atau penggunaan lain daripada yang dimaksud dalam Ikrar Wakaf.
- (2) Penyimpangan dari ketentuan tersebut dalam ayat (1) hanya dapat dilakukan terhadap hal-hal tertentu setelah terlebih dahulu mendapat persetujuan tertulis dari Menteri Agama, yakni:
 - a. Karena tidak sesuai lagi dengan tujuan wakaf seperti diikrarkan oleh wakif.
 - b. Karena kepentingan umum.
- (3). Perubahan status tanah milik yang telah diwakafkan dan perubahan penggunaannya sebagai akibat ketentuan tersebut dalam ayat (2) harus dilaporkan oleh nazhir kepada Bupati/Walikota Kepala Daerah cq.Kepala Sub Direktorat Agraria setempat untuk mendapatkan penyelesaian lebih lanjut.

Melihat pasal tentang perubahan tanah milik di atas, memang tidak menyebutkan siapa yang bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan dan pengecekan apabila terjadi penukaran tanah wakaf. Apabila merujuk pada

ketentuan fikih, maka yang bertanggung jawab adalah hakim. Akan tetapi dalam peraturan wakaf di Indonesia, hakim tidak mengurus masalah penukaran wakaf. Sehingga yang bertanggung jawab dalam masalah pengecekan adalah nazhir. Karena dalam Pasal 7 (1) PP No.28 Tahun 1977 tentang Perwakafan Tanah Milik menyebutkan kewajiban nazhir adalah mengurus dan mengawasi kekayaan wakaf. Peran ini tidak dijalankan oleh nazhir wakaf BKM Kota Semarang. BKM Kota Semarang beralasan bahwa dalam masalah tukar menukar tanah wakaf tersebut, yang melakukan kesepakatan adalah BKM Pusat, sehingga mereka tidak bertanggung jawab dalam masalah tukar menukar tersebut (Yusuf, 2000: 74).

Menurut Mustamaji (wawancara, 7 Juli 2015), saat sebelum akad serah terima pada tahun 1985, tim pusat sudah turun mengecek tanah penukar, akan tetapi karena banyaknya tanah penukar dan terbatasnya jumlah tim pengecekan, proses pengecekan tersebut tidak maksimal. Tim hanya ditunjukkan tanah penukar dari jauh, tanpa melihat secara langsung akan tanah penukar tersebut.

Istibdal yang kedua dilakukan oleh BKM Kota Semarang terhadap tanah bondo Masjid Besar Semarang seluas 12.240 M² yang terletak di Kelurahan Sambirejo, Kecamatan Gayamsari Kota Semarang dengan bangunan gedung Ma'had Aly senilai Rp. 6.122.500.000,- (enam milyar seratus dua puluh dua juta lima ratus ribu rupiah) dari Pemerintah Daerah Prov. Jawa Tengah bahwa berdasarkan kesepakatan tanggal 3 Maret 2008 antara Nazhir Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang, dengan Pemerintah Daerah Tingkat I Prov. Jawa Tengah Tanah Masjid Besar Semarang tersebut akan

digunakan sebagai jalan raya tembus akses masuk dari jalan Arteri Soekarno – Hatta menuju Masjid Agung Jawa Tengah (MAJT).

Istibdāl ini dituangkan dalam KMA No. 114 tahun 2008. Ada hal menarik, bahwa sebelum munculnya KMA 114 tahun 2008, muncul KMA No. 86 tahun 2008, yang menyebutkan pertukaran tersebut antara tanah BKM yang terletak di jalan Untung Suropati Manyaran, menjadi jalan tembus menuju MAJT. Padahal tanah yang berada di jalan Untung Suropati Manyaran, adalah digunakan sebagai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang. Sehingga sesungguhnya KMA No. 114 tahun 2008, merupakan ralat terhadap KMA No. 86 tahun 2008. Kesalahan tersebut sangat disayangkan, karena menunjukkan ketidak telitian Kementerian Agama dalam mengeluarkan surat keputusan.

Pasal 40 UU No.41 tahun 2004 tentang Wakaf melarang *istibdāl* wakaf, kecuali untuk kepentingan umum sesuai dengan Rencana Umum Tata Ruang (RUTR), dengan syarat benda yang ditukar harus memiliki manfaat, dan nilai tukar sekurang-kurangnya sama dengan harta benda wakaf semula. Dalam penukaran tanah wakaf BKM ini memang peruntukannya adalah untuk menjadi jalan raya, yang berarti sudah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Akan tetapi penggantinya walaupun rencananya berbentuk Ma'had Aly, akan tetapi yang diberikan adalah uang sejumlah Rp. 6.122.500.000,- (enam milyar seratus dua puluh dua juta lima ratus ribu rupiah).

Al-Kabisi (2004: 365) menyatakan bahwa diantara syarat pergantian adalah barang pengganti harus berupa barang yang tidak bergerak (*iqār*), bukan berupa uang Dinar atau Dirham. Ia mengutip perkataan Ibnu Nujaim yang mengatakan: ”wajib ditambah satu syarat lagi untuk masa sekarang ini, yaitu mengganti

dengan barang tidak bergerak bukan dengan Dirham atau Dinar, karena kita banyak menyaksikan nazhir menghabiskannya, dan sangat sedikit yang berpikiran untuk membeli penggantinya”.

Dalam mazhab Syafi’i disyaratkan benda pengganti harus sama dengan benda wakaf yang ditukar. Syarat tersebut dibuat karena para ulama khawatir apabila penukaran benda wakaf dengan uang akan menyebabkan hilangnya benda wakaf tersebut. Karenanya apabila penukarnya adalah uang, uang yang diterima harus segera dibelikan tanah pengganti. Kalau tidak segera dibelikan tanah pengganti dikhawatirkan akan habis untuk penggunaan lain, atau harga properti akan naik, atau nilai tukar uang tersebut menurun, sehingga menyebabkan kerugian .

Syarat tentang tidak bolehnya mengganti tanah wakaf dengan uang juga dinyatakan oleh az-Zuhaily (2007:193) dengan alasan, moral dan sifat amanah nazhir yang berkurang pada masa sekarang ini, akan tetapi ia menyebutkan memang ada sebagian pendapat yang membolehkan mengganti dengan uang, dengan syarat penerima pergantian dengan uang tersebut adalah *qaḍi al-jannah* , yaitu hakim yang adil.

Sebenarnya pendapat az-Zuhaily ini digunakan oleh MUI Jawa Tengah sebagai dasar dalam merumuskan fatwa tentang kebolehan *istibdāl* tanah Masjid Besar Semarang menjadi jalan akses masuk Masjid Agung Jawa Tengah. MUI memandang penukarnya adalah bangunan Ma’had Aly. Akan tetapi faktanya, penukarnya adalah uang sejumlah Rp. 6.122.500.000,- (enam milyar seratus dua puluh dua juta lima ratus ribu rupiah).

Terhadap permasalahan penukaran tanah wakaf Masjid Besar Semarang dengan uang yang rencananya akan digunakan untuk membangun Ma'had Aly, penulis berpendapat walaupun ada yang membolehkan mengganti dengan uang, akan tetapi uang memiliki resiko yang besar, yaitu uang tersebut bisa habis dipakai atau nilai uangnya menjadi menurun, sehingga nilai uang yang diterima 7 (tujuh) tahun yang lalu berbeda dengan nilai uang diterima tahun ini, karena sampai awal tahun 2015, pembangunan Ma'had Aly belum dilaksanakan. Akan lebih baik pada saat penukaran, BKM langsung membelikan tanah pengganti atau meminta penggantian dalam bentuk tanah lagi, atau bangunan produktif, bukan dalam bentuk uang, atau wakaf konsumtif.

Penukaran ketiga terjadi terhadap tanah Masjid Besar Semarang yang terkena proyek pembangunan jalan Jolotundo yang menghubungkan jalan Kartini-jalan Gajah. Tanah Masjid Besar Semarang seluas 1.756m², terletak di Kelurahan Sambirejo, Kecamatan Gayamsari Kota Semarang ditukar dengan uang senilai Rp.4,2 Milyar, dari Pemerintah Kota (Pemkot) Semarang (<http://berita.suaramerdeka.com>, diakses tanggal 23 Maret 2015).

Penukaran tanah telah terjadi, akan tetapi proses pengantiannya belum terlaksana. Pemkot Kota Semarang beralasan ada urusan administrasi yang belum lengkap, yaitu pergantian nazhir, dikarenakan 2 dari 3 orang nazhir yang tercantum di dalam Sertifikat Tanah Wakaf telah meninggal dunia, sehingga perlu pergantian nazhir yang baru (<http://berita.suaramerdeka.com>, diakses tanggal 23 Maret 2015).

Pola mengganti tanah yang terkena pelebaran jalan atau jalan umum dengan uang merupakan hal yang biasa terjadi. Akan tetapi untuk tanah wakaf,

harus ada perlakuan khusus, tidak bisa disamakan dengan tanah bukan wakaf. Tanah wakaf hendaknya diganti dengan tanah juga. Pemkot memiliki aset tanah, maka tanah Pemkot tersebut dapat dijadikan tanah pengganti dari tanah yang ditukar tersebut. Atau nazhir segera membelikan tanah wakaf pengganti, atau menggunakan uang tersebut untuk membeli tanah dan membangun usaha produktif. Sebab dikhawatirkan apabila pola penggantian tanah wakaf dengan uang, dikhawatirkan uangnya akan habis terpakai, atau nilai uang pengganti tersebut, akan berkurang, apabila tidak segera dibelikan penggantinya. Atau bisa juga BKM Kota Semarang meminta pengganti tanah tersebut dengan bangunan produktif di atas tanah wakaf, seperti ruko, gedung pertemuan, fasilitas olahraga yang dapat disewakan dan dapat mendatangkan keuntungan.

b. Pendanaan Tanah Wakaf Yayasan Muslimin Kota Pekalongan

Ada 2 (dua) model pendanaan tanah wakaf yang dilakukan YMKP dalam rangka memproduktifkan tanah wakaf yang dimiliki, yaitu 1). Pendanaan lewat bantuan pemerintah, dan 2). Pendanaan pinjaman perseorangan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1). Bantuan Pemerintah

YMKP mendapatkan modal untuk mengembangkan aset wakaf yang dimilikinya, di antaranya adalah dengan bantuan pemerintah, dalam hal ini dari Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam (Dirjen Bimas Islam) Kementerian Agama RI, tahun 2006 .

Pada tahun 2006, YMKP mendapat informasi adanya program bantuan pemberdayaan wakaf produktif dari Dirjen Bimas Islam. Bantuan pemberdayaan ini bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), sebagai

stimulus bagi nazhir yang memiliki potensi ekonomi tinggi untuk memberdayakan, mengelola dan mengembangkan tanah wakaf dengan mendirikan jenis-jenis usaha produktif sebagai percontohan wakaf produktif (Dirjen Bimas Islam, 2012:55). Selanjutnya YMKP mengajukan proposal penerima bantuan wakaf produktif tersebut. Adapun bentuk wakaf produktif yang diajukan oleh YMKP adalah unit-unit usaha *Islamic Business Center*. Pada tahun yang sama proposal tersebut disetujui oleh Kementerian Agama. Kemudian Kementerian Agama mengucurkan dana bantuan yang bersifat hibah sebesar Rp. 2.000.000.000,- (Dua Milyar Rupiah).

Dengan bantuan Kementerian Agama tersebut dan pinjaman dari beberapa dermawan di kota Pekalongan, YMKP dapat memproduktifkan tanah wakaf yang sebelumnya berupa gedung tidak produktif, dengan merubahnya menjadi wakaf produktif berupa *Islamic Business Center*, yang terdiri dari beberapa unit usaha, yaitu hotel Syariah, resto/kuliner, 1 ruko dan 4 toko.

Bantuan dari Kementerian Agama tersebut menurut Nofel (wawancara, tanggal 8 Januari 2012), selaku sekretaris YMKP, merupakan hibah murni. Akan tetapi tetap ada pertanggung jawabannya yang ketat. Dalam Kesepakatan yang ditandatangani, YMKP berkewajiban melaporkan kepada Kementerian Agama perkembangan usaha wakaf produktifnya secara periodik, perbulan dan pertahun hingga titik impas (*break event point*) tercapai.

Jumlah biaya yang dibutuhkan untuk pendanaan Proyek Percontohan Wakaf Produktif berupa pembangunan Gedung Bisnis Center sebesar Rp. 3.128.670.500,- dengan rencana pemasukan pertahun Rp. 487.940.000,-. Sehingga secara sederhana dalam pencapaian BEP dapat dilakukan perhitungan

sebagai berikut: Rp. 3.128.670.500 : Rp. 487.940.000=6,41 tahun X 360 hari = 2307 hari. Dua Milyar diperoleh dari Bantuan Pemberdayaan Wakaf Produktif Dirjen Bimas Islam tahun 2006, sedangkan sisanya diperoleh dari pinjaman dari perseorangan.

2). Pinjaman Perseorangan

Selain pendanaan dari Bantuan Pemberdayaan Wakaf Produktif Dirjen Bimas Islam, YMKP mendapatkan dana untuk pemberdayaan tanah wakaf yang dimiliki dari pinjaman perorangan, senilai Rp. 650.000.000. Pinjaman tersebut diperoleh tanpa agunan, hanya karena kepercayaan kepada YMKP. Orang yang memberikan pinjaman bukan merupakan pengurus YMKP atau terlibat dalam pengelolaan wakaf di YMKP. Akan tetapi ia memberikan pinjaman karena kepercayaan kepada YMKP. Dan YMKP dapat menjaga kepercayaan tersebut dengan melunasi pinjaman tersebut pada tahun 2010, yaitu hanya membutuhkan waktu 4 (empat) tahun dari waktu peminjaman untuk melunasi pinjaman tersebut.

Pendanaan berbasis pinjaman atau yang dikenal dengan istilah fikih *Qard al-Hasan*, merupakan salah satu bentuk pendanaan untuk tanah wakaf produktif. al-Yahya (2008) mengajukan model pendanaan ini sebagai alternatif pendanaan bagi tanah wakaf. Akan tetapi Pendanaan *Qard al-Hasan* memiliki resiko kerugian, apabila wakaf produktif yang dibiayai dengan pinjaman tersebut mengalami kerugian, sedangkan nazhir tidak memiliki jaminan untuk mengganti kerugian.

c. Perbandingan Pendanaan Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang dengan YMKP

Dari paparan di atas, hal yang sama antara BKM Kota Semarang dan YMKP dalam pendanaan tanah wakaf adalah kedua-duanya mendapatkan pendanaan dari pemerintah berupa Bantuan Percontohan Wakaf Produktif, senilai Rp. 2 Milyar, tahun 2006. Sedangkan hal yang berbeda antara keduanya adalah BKM Kota Semarang melakukan pendanaan berupa tukar menukar tanah wakaf, dan pendanaan mandiri, yaitu dari dana NTCR, sedangkan YMKP melakukan pendanaan dengan pinjaman perseorangan.

BKM Kota Semarang, yang memiliki tanah wakaf yang belum seluruhnya tergarap dengan baik, membutuhkan pendanaan untuk memproduktifkan tanah wakaf yang ada. Sedangkan YMKP yang telah memproduktifkan semua tanah wakaf yang dimiliki, membutuhkan pendanaan untuk mengadakan wakaf baru.

Beberapa lembaga wakaf di dalam dan luar negeri melakukan pendanaan wakaf dengan model pendanaan selain yang telah dilakukan oleh BKM Kota Semarang dan YMKP, yaitu:

1. *Musyārahah* atau kerjasama antara nazhir dengan investor, dengan bentuk kerjasama yang terus menerus atau kerjasama yang mengurangi bagian kepemilikan salah satu pihak dan berakhir dengan kepemilikan pada pihak lain. (*Musyārahah Mutanaqīshah Muntahiyah bi al-Tamlik*). Model pendanaan *musyārahah* dilakukan oleh Dewam Agama Islam Pulau Pinang Malaysia dengan JKP.Sdn. Bhd, salah satu Badan Usaha Milik Negara sebagai pengembang, untuk membangun 36 unit rumah. Keuntungan dari

penjualan rumah tersebut dibagi antara kedua belah pihak (Hasan dan Najib Abdullah, 2008:8)..

2. Pendanaan dengan sistem *Build, Operate, Transfer* (Bangun, Guna, Serah). *Muassasah Tanmiyah Amwāl al-Auqāf* di Jordania, menerapkan model B.O.T ini dengan membangun pusat perdagangan yang besar, yaitu Al-Istiqlāl Mall, yang didanai oleh investor swasta, senilai 30 juta Dollar. Mall ini terdiri dari 200 toko dan parkir yang dapat memuat 600 mobil, sesuai kesepakatan dengan investor. *Muassasah* akan mendapatkan uang sewa tahunan senilai 75.000 Dinar, dan akan memilikinya secara penuh setelah 25 tahun. Mall ini dibuka pada tahun 2007, dan menyediakan 1500 lapangan pekerjaan (ar-Arnāūṭ, 2008:70). Di Malaysia, Dewan Agama Islam Pulau Pinang Malaysia mengikuti model ini dengan membangun 21 tingkat gedung menara UMNO di George Town. Gedung ini didirikan pada tanah wakaf dan disewakan kepada pengembang selama 99 tahun, di akhir periode sewa, Dewan akan memiliki gedung tersebut dengan transaksi penjualan. Model pendanaan dengan B.O.T juga dipraktikkan dalam pembangunan gedung MARA di Lebuḥ Buckingham dengan masa sewa selama 30 tahun (Hasan dan Muhammad Najib Abdullah, 2008:6).
3. Pendanaan dengan model *istiṣnā'*. Pendanaan model ini dilakukan oleh KAPF dengan IDB untuk membangun kompleks perdagangan di al-Hamra Street- Bairut (al-Bushara, 2008:20).
4. Pendanaan dengan model *al-ḥukr* (Long Lease). Model pendanaan ini diterapkan oleh MUIS (Majlis Ugama Islam Singapura). MUIS melakukan akad *ḥukr* dengan investor yang menyewa tanah wakaf untuk didirikan

SPBU selama 15 tahun. MUIS menggunakan uang sewa yang didapat untuk membiayai renovasi masjid-masjid yang rusak (Shamsiah, 2010:150).

5. Pendanaan dengan model wakaf uang. Tabung Wakaf Indonesia (TWI) melakukan pendanaan dengan wakaf uang untuk bidang usaha produktif yang dilakukan. Bidang usaha produktif yang dibiayai dengan wakaf uang adalah peternakan, perkebunan, perdagangan, sarana niaga, dan wakala (Rozalinda, 2010, 180-213).

Pada bidang wakaf perkebunan, TWI mengelola perkebunan karet yang terletak di Kabupaten Lahat Sumatera Selatan, dan perkebunan coklat dan kelapa di kabupaten Banggai Sulawesi Tengah. Dompot Du'afa melalui jaringannya TWI, meluncurkan program pengembangan kebun produktif berupa kakao dan kelapa di kecamatan Totikum Kabupaten Banggai Kepulauan, Sulawesi Tengah. Hasil dari perkebunan yang dibiayai dengan wakaf uang dibiayai untuk biaya operasional SMU Pertama Mansamat, bahkan kebun tersebut menyerap lapangan kerja.

Untuk wakaf sarana niaga, TWI membangun ruko yang disewakan kepada masyarakat. Ruko di Mekar Sari Bekasi di sewakan Rp. 20.000.000,- pertahun, yang disewakan selama 3 (tiga tahun) sehingga dana yang diperoleh sebesar Rp. 60.000.000,-. Sedangkan ruko di Graha Harapan Tambun Bekasi disewakan Rp.13.000.000,- pertahun, disewakan selama 2 (dua) tahun sehingga dana yang diperoleh sebesar Rp.26.000.000,- (Rozalinda, 2010: 184).

Apabila membandingkan beberapa model pendanaan yang ada, menurut pendapat Umar (2004:23) yang paling baik adalah dengan menggunakan *Sukūk*

al-Muqārahah, karena mengandung metode demokrasi pendanaan dan disalurkan dengan menggunakan model *al-musyārahah al-muntahiyah bi al-tamlik*, karena pelayanan beban pendanaan berhubungan dengan pemasukan, bukan dengan utang sebagaimana model pendanaan *al-istiṣnā'* atau *al-mursād*. Sedangkan *al-ta'jīr al-tamwīly* dan B.O.T, memiliki permasalahan legalitas, sedangkan *al-ḥukr* dan *al-ijāratāin*, memiliki resiko hilangnya tanah wakaf karena lamanya masa peminjaman dan tidak adanya keuntungan yang merugikan penerima wakaf.

Dengan dilaunchingnya program wakaf uang oleh pemerintah, wakaf uang dapat menjadi pilihan bagi nazhir untuk mendanai tanah wakaf dikelola. Nazhir wakaf dapat melakukan penyesuaian, dengan mendaftarkan diri sebagai nazhir wakaf uang pada Badan Wakaf Indonesia.

Turki Muhammad al-Yahya (2008) mengusulkan pembiayaan *qard al-hasan*. Pembiayaan *qard al-hasan* bisa diperoleh dari perseorangan ataupun lembaga keuangan perbankan . Lembaga keuangan perbankan memiliki dana CSR yang diambil dari zakat pegawai perbankan atau denda dari nasabah, yang dapat dimanfaatkan oleh lembaga wakaf untuk membiayai produktivikasi tanah wakaf.

Tabel 4.1. Perbandingan Pendanaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang dan YMKP.

No.	Model Pendanaan	BKM Kota Semarang	YMKP
1	Bantuan Pemerintah	Ya	Ya
2.	<i>Istibdal</i>	Ya	Tidak
3.	<i>Qard al-Hasan</i>	Tidak	Ya

4.	Sedekah	Tidak	Ya
5.	<i>Internal Funding</i>	Ya	Tidak

2. Investasi Tanah Wakaf Produktif BKM Kota Semarang dan YMKP

a. Investasi Tanah Wakaf Produktif BKM Kota Semarang

Bagian kedua dari proses investasi menurut Umar (2004:16) adalah penggunaan modal pokok yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan atau kemanfaatan yang direncanakan.

Ada 3 (tiga) bentuk investasi yang dilakukan BKM Kota Semarang untuk memproduktifkan tanah wakaf yang dimilikinya, yaitu 1). Mengontrakkan tanah pertanian, 2). Pertokoan wakaf produktif, dan 3). Penginapan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1). Mengontrak tanah pertanian BKM Kota Semarang kepada para petani

Mengontrakkan tanah BKM Kota Semarang kepada petani merupakan program Kerja BKM Kota Semarang periode 2008-2013. Tanah pertanian tersebut berada di Demak, Kendal, dan Semarang. Dalam Laporan BKM Kota Semarang tahun 2010, disebutkan bahwa tanah BKM di Kab. Demak dan Kendal yang tidak bermasalah telah dikontrakkan oleh pengurus BKM sebelumnya hingga tahun 2011. Sedangkan tanah yang belum/selesai dikontrakkan ternyata bermasalah, misalnya di Desa Werdoyo Kecamatan Dempet, penggarap sawah yang sebelumnya membayar uang sewa dengan lelang, tidak mau membayar lagi dengan alasan mereka tidak merasa menjual tanahnya kepada PT. Sambirejo. Karena petani penggarap tidak merasa menjual, maka BKM Kota Semarang tidak bisa melakukan lelang. Di Desa Wonoagung Kecamatan Karang Tengah,

petani meminta kompensasi karena sawah yang digarapnya berubah fungsi menjadi tambak. Padahal mereka sendiri yang merubah fungsi sawah tersebut, dari sawah menjadi tambak. Menurut pegurus BKM Kota Semarang periode sebelumnya, kompensasi tersebut pernah diberikan. Karena menuntut kompensasi dari BKM, petani penggarap yang merupakan pemilik tanah sebelumnya melarang diadakan lelang, sehingga BKM tidak dapat melakukan lelang (BKM Kota Semarang, 7: 2010).

Sedangkan Tanah BKM yang berada di Kendal tepatnya di Desa Tanjung Sari Kecamatan Weleri, pada mulanya telah diproduktifkan oleh BKM Kota Semarang periode 2004-2009, dengan menyewakannya kepada penggarap. Pengurus BKM periode 2008-2013 belum menyewakan, karena tanah tersebut telah disewakan kepengurusan BKM sebelumnya, hingga tahun 2011 (Khuwaisoh, wawancara, 5 Agustus 2012).

Sedangkan tanah wakaf Masjid Besar Semarang yang berada di Kota Semarang, tidak mampu diproduktifkan dengan baik oleh BKM Kota Semarang. Sebagian besar tanah wakaf Masjid Besar Semarang yang berada di Kota Semarang, dihuni atau digarap oleh penduduk tanpa diikat dengan perjanjian sewa atau kontrak, yaitu:

1. Tanah wakaf di kelurahan Tlogo Mulyo dan Tlogosari Wetan Kecamatan Pedurungan, berupa Tanah kering, digarap penduduk tanaman pisang, sebagian digunakan sebagai jalan kampung, dan sebagian lagi dihuni penduduk tanpa diikat dengan kontrak sewa.
2. Tanah wakaf di Kelurahan Kalicari Digarap penduduk ditanami padi, pisang dan perikanan tanpa diikat dengan kontrak sewa.

3. Tanah wakaf di Kelurahan Palebon, di belakang Wisma Sejahtera BKM, ditanami pisang oleh penduduk, dan sudah berdiri 2 (dua) rumah penduduk di atas tanah wakaf tersebut, tanpa diikat dengan kontrak sewa.
4. Tanah wakaf di Kelurahan Tri Mulyo kecamatan Genuk, berupa tanah tambak, dikelola penduduk tanpa diikat kontrak sewa.
5. Tanah wakaf di Kampung Gutitan Kecamatan Semarang Timur, seluruhnya telah di huni warga, tanpa dipungut tanpa diikat kontrak sewa.
6. Tanah wakaf di Kelurahan Siwalan Kecamatan Gayam Sari, telah dihuni penduduk tanpa diikat dengan kontrak sewa.
7. Tanah wakaf di Kelurahan Sawah Besar Kecamatan Gayam Sari, dibelakang SPBU MAS, digunakan PKL tanpa diikat dengan kontrak sewa (Tim Penertiban dan Pemberdayaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang, 2010).

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa memproduktifkan tanah-tanah wakaf dalam bentuk sewa, tidak dilakukan oleh pengurus BKM Kota Semarang periode 2008-2013. Pengurus BKM Kota Semarang periode 2008-2013 juga menyatakan hal tersebut, bahwa BKM Kota Semarang tidak melakukan program kerja menyewakan tanah BKM Kota Semarang, baik tanah yang berada di Demak, Semarang, maupun Kendal (Arifin, wawancara, 11 Agustus 2014).

BKM Kota Semarang memiliki sejumlah alasan, mengapa upaya memproduktifkan tanah wakaf Masjid Besar Semarang dalam bentuk penyewaan tidak bisa dilaksanakan, yaitu sebagai berikut:

1. Ketiadaan dana untuk memproduktifkannya. Hal tersebut karena BKM Kota Semarang belum memiliki biaya operasional, di sisi lain setiap

persoalan dalam penyelesaiannya memerlukan biaya (BKM Kota Semarang, 2010). Sebenarnya BKM Kota Semarang dapat melakukan pendanaan untuk membiayai kegiatannya dan memproduktifkan tanah wakaf yang dikelola dengan cara menarik uang sewa terhadap penduduk yang menempati dan tinggal di atas tanah BKM Kota Semarang. Seperti terhadap penduduk yang berada di Kampung Gutitan, atau di Kelurahan Siwalan, dengan anggapan mereka menyewa tanah BKM Kota Semarang. Apabila di Gutitan ada 200 kepala keluarga yang tinggal dan menetap di atas tanah tersebut, dan mereka harus membayar sewa tanah perbulannya 50 ribu rupiah perkepala keluarga, maka satu bulan terkumpul dana 10 juta rupiah, dalam 1 (satu) tahun terkumpul dana 120 juta rupiah. Dana tersebut cukup untuk membiayai operasional BKM Kota Semarang untuk menertibkan aset wakaf di daerah lain.

2. Belum terprogramnya sistem kaderisasi kepemimpinan. Pemimpin dipilih berdasarkan jabatan struktural yang dimilikinya, tanpa melihat sisi kompetensinya. Sehingga walaupun baru atau tidak menguasai permasalahan dan pengelolaan tanah wakaf BKM, akan tetapi karena jabatan strukturalnya, menjadikannya otomatis memegang jabatan di BKM Kota Semarang. Sehingga semangat kerja pengurus senior melemah, karena merasa tidak dihargai. Terjadi konflik batin internal pengurus, yang berdampak lebih lanjut kebanyakan pengurus bersikap masa bodoh dan apatis. Pada periode 2008-2013, pengurus BKM Kota Semarang merasa pimpinannya kurang bisa menghargai hasil kerja bawahannya. Pernah ada usaha dari pengurus untuk mencari investor bagi pertokoan produktif

yang sepi hasil, setelah didapatkan yang berminat, pimpinan tidak merespon dengan baik.

3. Pengurus BKM Kota Semarang adalah PNS pada Kementerian Agama Kota Semarang, yang telah memiliki tugas pokok sebagai PNS. Dengan rangkap jabatan menjadikan, waktu untuk memproduktifkan tanah wakaf menjadi sedikit, sehingga pengelolaan tidak maksimal, ditambah lagi dengan luas dan banyaknya tanah wakaf yang dikelola, sehingga pengurus BKM Kota Semarang merasa kewalahan dalam mengelolannya.
4. Adanya pihak-pihak yang menurut istilah pengurus BKM Kota Semarang, merecoki kerja BKM Kota Semarang dalam mengelola tanah wakaf, tanpa memperdulikan aspek Syari'at Islam dan perundangan yang berlaku (BKM Kota Semarang, 2010). Saat ditanya pihak mana yang dimaksud, pengurus BKM menunjuk kepada BP. MAS, MAJT, dan penduduk yang menggunakan tanah BKM tanpa persetujuan BKM Kota Semarang. BKM Kota Semarang tidak dilibatkan dalam pengelolaannya, bahkan saat tanah tersebut telah mendatangkan hasil, BKM Kota Semarang, tidak mendapatkan bagian keuntungan hasil pemanfaatan tanah wakaf tersebut, seperti pada pengelolaan SPBU, dan MAJT (wawancara, 17 Februari 2012). Puncaknya adalah saat BKM Kota Semarang menandatangani pernyataan pengalihan pengelolaan tanah wakaf Banda Masjid Semarang kepada BP. MAS tanggal 23 Mei 2011, dengan disaksikan oleh Walikota Semarang, Soemarmo. BKM Kota Semarang berpendapat bahwa akad tersebut tidak sah, karena untuk pengalihan pengelolaan harus mendapat persetujuan dari BKM Pusat. Karena BKM Kota Semarang menjadi nazhir

lewat Keputusan Menteri Agama No. 92 tahun 1962. Dan hal tersebut belum dicabut, maka BKM Kota Semarang tetap menjadi nazhir yang memiliki kewajiban untuk mengelola tanah wakaf Masjid Besar Semarang tersebut (wawancara, 17 Februari 2012). Akan tetapi di sisi yang lain, semenjak akad pelimpahan pengelolaan tersebut, BKM tidak melakukan upaya pengelolaan. Pada level pimpinan, karena merasa menandatangani pada akad tersebut, menyebabkan tidak berani untuk melakukan pengelolaan, karena dianggap tidak konsisten. Hal ini juga dipertanyakan oleh pengurus BKM di bawahnya.

Sebenarnya alasan ada pihak yang merecoki, bukan merupakan sebab bagi BKM Kota Semarang tidak melakukan pengelolaan. Karena BKM Kota Semarang adalah nazhir tanah Masjid Besar Semarang sesuai KMA 92 tahun 1962. Sehingga BKM Kota Semarang memiliki dasar hukum yang kuat untuk melakukan pengelolaan. Akan tetapi karena faktor manajemen organisasi BKM Kota Semarang yang rangkap jabatan, hanya berjumlah terbatas, tidak sebanding dengan jumlah aset tanah wakaf produktif yang dikelola, belum lagi kebijakan mutasi, rotasi, dan pensiun, merupakan sebab pengurus BKM Kota Semarang tidak maksimal dalam bekerja.

Permasalahannya ada pada bentuk organisasi BKM Kota Semarang yang tidak mendukung kerjanya sebagai nazhir tanah wakaf yang terlibat langsung dalam pengelolaan tanah wakaf tersebut. BKM Kota Semarang perlu mengajukan revisi atas KMA No. 69 tahun 1962, dengan menjadikannya sebagai pengawas dari pengelolaan tanah wakaf Masjid Besar Semarang, sedangkan pelaksana pengelolanya adalah badan wakaf yang independen dan profesional, berasal dari

unsur wakif, masyarakat, dan penerima wakaf. Atau BKM Kota Semarang melakukan kerjasama dengan pihak lain yang profesional untuk memproduktifkan tanah wakaf banda Masjid Besar Semarang tersebut.

Adanya usaha dari BP MAS untuk mengelola tanah wakaf Masjid Besar Semarang adalah karena memandang BKM Kota Semarang tidak berhasil memproduktifkan tanah wakaf tersebut. Selama dalam pengelolaan BKM Kota Semarang, tanah tersebut tidak dijaga, sehingga hilang atau ditempati secara ilegal oleh penduduk. Usaha BKM Kota Semarang untuk memproduktifkan dengan jalan tukar menukar, malah menimbulkan kerugian, dengan hilangnya tanah BKM karena dijual oleh PT Sambirejo ketika itu. Karena sebab itu BP MAS mengambil alih pengelolaan untuk menyelamatkan aset banda Masjid Besar Semarang (Muhaimin, wawancara, tanggal 21 Maret 2012). Menurut Muhaimin, BP MAS sudah tidak mempermasalahkan status BKM sebagai nazhir, asal pengelolaan diserahkan kepada BP MAS.

Oleh BP MAS, beberapa tanah wakaf yang habis masa sewanya, telah dilakukan pembaharuan akad sewa tanah tersebut. Walaupun tidak semua tanah-tanah wakaf yang diperbaharui, akan tetapi ini merupakan langkah, sekaligus mengamankan tanah-tanah wakaf tersebut

Tanah wakaf yang telah diproduktifkan oleh BP MAS dengan cara disewakan adalah tanah wakaf yang berada di Demak, tepatnya di desa Wonokerto Kecamatan Karang Tengah, dengan masa sewa 2 (dua) tahun 2012-2014. Dari hasil penyewaan tanah tersebut terkumpul dana sebesar Rp. 41.750.000,-. BP MAS juga menyewakan tanah wakaf yang berada di Kendal,

yaitu di Desa Tanjung Sari Kecamatan Weleri, pada tahun 2014. Dari hasil sewa tanah sawah telah terkumpul dana Rp. 20.250.000,-

Untuk tanah wakaf yang berada di Kota Semarang, BP MAS memproduktifkannya dengan cara melakukan kesepakatan dengan warga Kampung Siwalan, untuk membayar “infak” yang dibayarkan perbulan atau harian, karena menempati tanah wakaf Masjid Agung Semarang. Pada tahun 2014, dari hasil infak, terkumpul dana sebesar Rp. 96.849.600. Jumlah dana tersebut hanya 53,42% dari estimasi awal dana yang masuk, yaitu sebesar Rp. 181.284.638,-. Hal tersebut dikarenakan ada beberapa warga yang menunggak dalam pembayaran infak tersebut (Tim Pemberdayaan Asset Bondo MAS, 2015).

2). Pertokoan BKM Kota Semarang

BKM memproduktifkan tanah wakaf dengan membangun Pertokoan Wakaf Produktif BKM Kota Semarang, di atas tanah seluas 5000 m². Pertokoan tersebut berdiri di atas tanah banda Masjid Besar Semarang yang terletak di Jl. Soekarno-Hatta, Kelurahan Sawah Besar, Kecamatan Gayam Sari Kota Semarang. Pertokoan tersebut dibangun pada tanggal 28 Desember 2006, selama 120 hari, dan selesai diresmikan pada tanggal 6 September 2007 oleh Menteri Agama Maftuh Basyuni.

Pertokoan tersebut terdiri dari 28 unit kios yang dirancang dengan bahan beton model arsitektur modern eksploratif-Islami-tropis. Konsep ini ingin mengintegrasikan gagasan tentang tata bangun yang Islami, berupa penyediaan ruang untuk ibadah shalat dengan tata bangun yang modern, tetapi berbasis pada potensi ekologi lokal (Dirjen Bimas Islam, 2008:38).

Setiap kios memiliki luas 3X7,20 m². Area pertokoan tersebut memiliki fasilitas penunjang seperti halaman parkir seluas 2000 m², 1 (satu) gudang, 1 (satu) gedung generator, 6 (enam) kamar mandi, tempat bermain dan penitipan anak. Sementara sarana ibadah tidak dibangun dengan alasan lokasi pertokoan dekat dekat dengan Masjid Agung Jawa Tengah (MAJT) (Dirjen Bimas Islam, 2008:38).

Setelah diresmikan, bangunan tersebut diproduktifkan dengan cara disewakan/dikontrakkan ke pihak-pihak yang berminat. Dari jasa penyewaan tersebut, diperkirakan pengembalian penghitungan keuangan berbasis modal (*Break Even Point/BEP*) dalam kurun waktu 8 tahun, dengan perincian:

Sewa perkios Rp.750.000/bulanX28	Rp. 21.000.000,-
Jasa Parkir Rp. 300.000x 30 hari	Rp. 9.000.000,-
Total pendapatan perbulan	Rp. 30.000.000,-
Total pendapatan pertahun	Rp.360.000.000,-
Pengeluaran perbulan	
(Satpam, pengelola, listrik, telepon, dll)	Rp. 10.000.000,-
Keuntungan perbulan	Rp. 20.000.000,-
Keuntungan pertahun	Rp.240.000.000,-

BEP: 2 Milyar/240 juta = 8,3 tahun.

Pasca peresmian, pada tahap pengoperasian pertokoan BKM Kota Semarang, ternyata tidak berjalan sesuai rencana. Laporan BKM tertanggal 14 Juli 2010 menyebutkan bahwa dari 28 unit kios yang dipasarkan, hanya 14 unit yang tersewa. Sedangkan selebihnya dalam keadaan kosong. Selain itu, kondisi bangunan kios sudah mulai rusak, karena lama tidak ditempati. Bangunan kios

yang kosong karena kurang penjagaan, sering digunakan sebagai tempat maksiat. Banyak truk-truk yang bongkar muat dan parkir di lahan pertokoan tanpa dipungut biaya parkir. Sampai bulan Juli 2010, dari sewa kios hanya terkumpul dana Rp. 126.391.785,- (BKM Kota Semarang, 2010). Menurut Arifin (wawancara, 17 Februari 2012) ukuran kios-kios yang dibangun terlalu kecil, hanya 3X7 M, tanpa dilengkapi kamar kecil dan tempat istirahat di masing-masingnya. Selain itu, letak bangunan tidak menghadap jalan. Ketika dibangun patokannya menghadap kiblat. Seharusnya ada jalan tengah, sehingga sebagian bangunan menghadap jalan Sukarno-Hatta, dan sebagian lainnya menghadap ke sekolahan.

Dalam rapat koordinasi pengurus BKM Kota Semarang tanggal 14 Juli 2010, disimpulkan 2 (dua) hal yang menyebabkan kurang berhasilnya pengelolaan Pertokoan Wakaf Produktif BKM Kota Semarang. *Pertama*, pengelola pertokoan wakaf produktif, yang tidak aktif, karena dari 14 pengurus hanya 3 orang yang aktif. *Kedua*, bentuk bangunan pertokoan yang dinilai tidak layak jual.

Pengurus BKM periode 2008-2013 telah merencanakan perbaikan atau renovasi pertokoan tersebut dalam program kerjanya, agar dapat diminati kembali oleh masyarakat atau investor. Akan tetapi dalam laporan akhir tahun 2010, perbaikan atau renovasi tersebut tidak dapat dilaksanakan karena terkendala ketiadaan dana (BKM Kota Semarang, 2010).

Pernah ada usaha dari BKM untuk menawarkan pertokoan tersebut kepada bank, akan tetapi bank menolak dengan alasan tidak *marketable*, kemudian ditawarkan kepada perusahaan pengelola perjalanan haji dan umroh dan KBIH-

KBIH, akan tetapi juga menolak dengan alasan bangunan pertokoan tidak *marketable* (Rahman, wawancara, tanggal 8 Agustus 2012). Upaya lain yang dilakukan BKM untuk memproduktifkan kembali Pertokoan tersebut adalah mencarikan investor lain. Ada investor yang berminat, untuk menjadikannya sebagai rumah bersalin dengan sistem bagi hasil. Akan tetapi hal tersebut tidak dapat direalisasikan, karena pimpinan BKM Kota Semarang berpendapat perubahan fungsi pertokoan tersebut harus sepengetahuan dan seizin Kementerian Agama Pusat agar tidak terjadi pelanggaran terhadap kontrak pertokoan wakaf produktif yang telah ditetapkan (Rahman, wawancara, 8 Agustus 2012).

Pernyataan Taufik Rahman bahwa merubah fungsi dari pertokoan dapat melanggar ketentuan, dapat dibenarkan, karena pertokoan produktif tersebut dibangun dengan dana hibah dari Kementerian Agama Pusat untuk pembangunan wakaf produktif berupa pertokoan bukan yang lain. Maka merubah fungsinya akan dianggap sebagai pelanggaran perjanjian. Ini adalah resiko apabila pendanaan berasal dari pemerintah. Sehingga dalam menentukan jenis wakaf untuk mendapat bantuan pemerintah harus dengan perhitungan bisnis yang matang, agar tidak terjadi perubahan fungsi harta wakaf.

Dalam pandangan fikih wakaf yang banyak menekankan pada aspek maslahat, maka perubahan fungsi harta wakaf tersebut dibenarkan dengan syarat memenuhi asas kemaslahatan. Menurut Maiman (1430:104) jika wakif mensyaratkan tidak boleh merubah harta wakaf, maka syarat tersebut harus dipatuhi. Akan tetapi apabila harta wakaf rusak, dan tidak menghasilkan, atau orang-orang yang menempati harta wakaf tersebut menjadi meninggalkannya,

atau ada kebutuhan untuk merubahnya, maka boleh merubahnya walaupun bertentangan dengan syarat wakif.

Secara fikih, diperbolehkan merubah fungsi harta wakaf, akan tetapi dalam peraturan, hal tersebut dianggap merubah peruntukkan, yang dianggap sebagai pelanggaran. Karenanya BKM Kota Semarang, harus mengajukan permohonan untuk merubah fungsi pertokoan produktif kepada Kementerian Agama Pusat sehingga tidak dianggap sebagai pelanggaran. Akan tetapi hal tersebut tidak dilakukan BKM Kota Semarang, karena setelah akad pengalihan pengelolaan kepada BP MAS pada tanggal 23 Mei 2011, pengelola Pertokoan Wakaf Produktif adalah BP MAS, walaupun nazhirnya tetapi BKM Kota Semarang.

Oleh BP MAS, pertokoan produktif yang dibangun oleh BKM Kota Semarang, direnovasi, dengan menambah kios, dari awalnya 28 kios menjadi 32 kios, yang menghadap ke jalan raya. Setiap kios disewakan dengan harga Rp. 7 (tujuh) juta rupiah pertahun. Rata-rata kios digunakan untuk kantor biro perjalanan (Akhmad, wawancara, 10 Juli 2015).

Dari paparan di atas, disimpulkan BKM Kota Semarang periode 2008-2013, telah melakukan investasi terkait dengan pertokoan produktif, akan tetapi hasilnya tidak maksimal karena sedikit peminat. Pernah ada rencana BKM Kota Semarang untuk merenovasi dan merevitalisasi pertokoan tersebut, akan tetapi hal tidak terlaksana karena ketiadaan dana, dan diambil alih pengelolaannya oleh BP. MAS.

3). Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang

Bentuk investasi lain yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang, untuk memproduktifkan tanah wakaf Masjid Besar Semarang adalah dengan

membangun wisma, yang bernama Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang. Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang terletak di kelurahan Palebon Kecamatan Pedurungan. Lokasinya agak tersembunyi, karena dari jalan raya Sukarno-Hatta Kota Semarang, masih masuk perkampungan warga sekitar 750 m. Di pinggir jalan raya juga tidak ada papan penanda Wisma Sejahtera. Sebenarnya Wisma Sejahtera memiliki akses yang strategis yaitu di sebelah utara Wisma Sejahtera, karena hanya berjarak 100 m dari jalan raya, akan tetapi akses tersebut tidak dibuka.

Wisma Sejahtera menempati tanah wakaf banda Masjid Besar Semarang seluas 15.388 m². Sedangkan bangunan wisma memiliki luas 500 m². Pendanaan untuk pembangunan Wisma Sejahtera berasal dari dana NTCR (Nikah, Talak, Rujuk, Cerai (Taufik, wawancara, 2012). Akan tetapi menurut pendapat yang lain, pendanaan Wisma Sejahtera berasal dari rangkaian kesepakatan antara BKM dengan PT. Sambirejo dalam kasus tukar guling tanah wakaf Mesjid Besar Semarang dengan tanah pengganti di Demak, di mana PT.Sambirejo berkewajiban membangun wisma (Yusuf, 2000:203).

Wisma Sejahtera diresmikan pada hari Ahad, tanggal 3 Maret 1985 oleh Menteri Agama ketika itu, Munawir Sadzali. Menurut Sungkono (penjaga wisma yang telah bertugas sejak wisma ini diresmikan), wisma dulunya sering dipakai oleh Kementerian Agama Provinsi dan Kota, sekolah-sekolah agama serta universitas-universitas untuk pelatihan-pelatihan. Wisma sudah mulai tidak dipergunakan sejak lengsernya Suharto pada tahun 1998 sampai sekarang. Tidak adanya biaya perawatan, dan tidak adanya pemasukan dari penyewaan gedung untuk perbaikan, menjadikan wisma mengalami kerusakan yang parah. Sudah

berapa kali dilakukan perbaikan, akan tetapi perbaikan yang dilakukan tidak maksimal, hingga belum mampu menarik minat orang mengadakan kegiatan atau acara di wisma (Sungkono, wawancara, 23 Maret 2015).

Wisma Sejahtera saat sekarang ini dalam kondisi rusak parah. Eternit pada bagian ruang tengah atau ruang pertemuan sudah jatuh. Keramik banyak yang lepas. Beberapa kusen sudah rusak dimakan rayap. Sedangkan kondisi halaman luar wisma, banyak ditumbuhi rumput dan tumbuhan liar. Bagian belakang wisma, yang merupakan bagian dari tanah wakaf seluas 15.388 m², tidak terurus, ditanami pohon pisang oleh masyarakat setempat secara ilegal, bahkan telah berdiri 2 (dua) unit rumah warga di ujung tanah dekat dengan perkampungan.

Walaupun dalam kondisi rusak berat tidak dapat dimanfaatkan akan tetapi BKM Kota Semarang masih dibebani tanggungjawab membayar tagihan listrik (Khuwaisah, wawancara, 5 Agustus 2012). Karena harus membayar abodemen listrik setiap bulan, akhirnya pada tanggal 29 Juli 2011, BKM Kota Semarang mengajukan permohonan penurunan daya dari 4400VA menjadi 1300VA. Selain itu, BKM Kota Semarang membebankan pembayaran listrik kepada penjaga gedung Wisma Sejahtera, karena BKM merasa tidak mendapatkan pemasukan dari Wisma Sejahtera tersebut.

Berada satu lokasi dengan Wisma Sejahtera, berdiri gedung BAZIS (Badan Amil Zakat Imfak dan Sodaqoh) dan BLPTQ (Badan Lembaga Pelatihan Tilawatil Quran) Kementerian Agama Kota Semarang. Peletakan batu pertama gedung tersebut pada tanggal 3 Januari 1996 oleh Kepala Kantor Departemen Agama Kota Semarang saat itu, Drs.H.M. Sukindar. Kondisi fisik gedung ini tidak berbeda jauh dengan kondisi fisik Wisma Sejahtera, rusak dan tidak

terawat. Pada bagian atap sudah bengkak, menandakan kalau kayu penyangganya sudah dimakan rayap. Genteng-genteng sudah ada yang jatuh. Di depan gedung ditumbuhi rumput dan tumbuhan belukar.

Tanah BKM Kota Semarang yang digunakan untuk pembangunan gedung Bazis dan BLPTQ ini digugat warga, karena merasa tanah tersebut adalah tanah warisan keluarga bukan tanah BKM Kota Semarang. BKM Kota Semarang dituding telah menyerobot lahan seluas 10.540 meter persegi milik keluarga (alm) Budiono. kasus ini bermula sejak tahun 1977, ketika Departemen Transmigrasi dan Koperasi akan membangun Pusat Latihan Kerja Indonesia (PLKI) di lokasi tersebut. Pembebasan lahan itu selain mengenai tanah warga juga sebagian tanah BKM. Dari puluhan ribu meter persegi, BKM merelakan tanah seluas 10.540 meter persegi ditukar guling dengan lahan seluas 46.400 meter persegi di Desa Trimulyo, Genuk.

Namun pada 1996, pejabat BKM Kota Semarang yang baru mengklaim, tanah sisa proyek PLKI tersebut merupakan miliknya. Secara sepihak pejabat BKM melakukan pengukuran ulang lahan miliknya. Lahan eks proyek PLKI milik warga rupanya turut diukur dan dibuat sertifikat atas tanah tersebut. Termasuk lahan atas nama keluarga alm Budiono seluas 10.540 meter persegi dan 3.330 meter persegi di sekitar lokasi (<http://www.suaramerdeka.com>, diakses tanggal 10 Februari 2015).

Pihak BKM Kota Semarang menyatakan bahwa tanah yang diklaim warga termasuk dalam tanah wakaf banda Masjid Besar Semarang, yang telah disertifikatkan hak milik, dengan nomor sertifikat 179667, dengan nazhir BKM Kota Semarang.

Karena adanya sengketa dengan warga ini, dimungkinkan sebagai sebab tidak berfungsinya gedung BAZIS dan BLPTQ tersebut. Sengketa ini harus diselesaikan oleh BKM Kota Semarang selaku nazhir. Karena salah satu tugas nazhir adalah menyelesaikan perselisihan tanah wakaf. Jangan sampai tanah wakaf tersebut menjadi hilang karena BKM Kota Semarang tidak serius menangani permasalahan ini. Kehilangan tanah wakaf adalah kerugian bagi umat Islam. Karena akibat sengketa tanah wakaf, pengelolaannya menjadi terhambat seperti pada penggunaan gedung BAZIS dan BLPTQ tersebut.

Pernah ada upaya BKM Kota Semarang untuk memberdayakan Wisma Sejahtera tersebut dengan mencari orang yang berminat menjadi investor, dan sudah ada yang berminat untuk menjadikan Wisma BKM tersebut sebagai bengkel, dan *showroom* jual beli mobil bekas, percetakan dan kos-kosan. Investor juga telah menyanggupi merenovasi gedung yang rusak berat, dan mengganggu segala beban biaya administrasi, listrik dan lain-lain. Akan tetapi peluang usaha tersebut kurang direspon dengan cepat oleh pimpinan BKM Kota Semarang, sehingga investor mengurungkan niatnya (Arifin, wawancara, 17 Februari 2012).

Permasalahan kepemimpinan menjadi problem utama dalam kepengurusan BKM Kota Semarang periode 2008-2013. Pada level pimpinan tidak mau mengambil langkah-langkah inovatif tanpa persetujuan BKM Pusat, karena takut melanggar kewenangan BKM Pusat, akan tetapi upaya konsultatif tidak juga dilakukan sehingga Wisma Sejahtera tetap dalam keadaan terbengkalai tanpa ada sentuhan pengelolaan.

Lokasi Wisma Sejahtera yang berada di tengah-tengah pemukiman warga, memberikan peluang usaha produktif, yaitu dengan menjadikan Wisma Sejahtera

sebagai gedung pertemuan atau gedung resepsi pernikahan. Kondisi rumah warga sekitar wisma yang kecil, dengan halaman yang sempit, tentunya membutuhkan gedung ketika menyelenggarakan hajatan atau resepsi pernikahan. Wisma Sejahtera dapat memenuhi kebutuhan warga masyarakat tersebut, apalagi Wisma Sejahtera memiliki lahan yang luas di halaman depan untuk dijadikan sebagai lokasi parkir tamu undangan.

Selain unit-unit usaha produktif yang telah disebutkan di atas, ada beberapa program pemberdayaan tanah wakaf yang telah dilakukan oleh BKM Kota Semarang akan tetapi berhenti di tengah jalan, yaitu pembangunan pasar agro MAS. Pembangunan pasar agro MAS direncanakan satu paket dengan pembangunan ma'had aly, dan makam ulama. Rencananya pasar agro MAS akan menjadi pasar modern dan pusat grosir bagi kebutuhan buah-buahan, sayur-sayuran, dan hasil pertanian dalam skala besar, yang akan menampung sekitar 700 pedagang (<http://www.suaramerdeka.com>. Diakses tanggal 2 Agustus 2013).

Menurut Taufik Rahman (wawancara, 8 Agustus 2012) pasar agro MAS telah ditentukan lokasinya, yaitu diatas tanah wakaf, yang berada di Kel. Sambirejo (Belakang MAJT) seluas 223.495 m². Tanah seluas 223.495 m² dikapling menjadi 4 kapling, direncanakan untuk: 1) Zona pendidikan (ma'had aly) seluas 10 ha, 2). Pasar induk agro MAS seluas 3 ha, 3). Rumah sakit Islam, seluas 5 ha, 4). Makam ulama seluas 1 ha, dan sisanya untuk jalan dan zona budaya.

Sebenarnya pembangunan pasar agro MAS telah dimulai dengan pengurugkan tanah di lokasi pasar agro MAS. Pengurugkan tersebut dibiayai dengan bantuan dari Pemprov Jawa Tengah senilai 2 Milyar, yang dilakukan oleh

BP MAS, bukan BKM Kota Semarang. Akan tetapi setelah pengurangan selesai, tidak ada kelanjutan pembangunan pasar agro MAS, karena terkendala belum adanya izin dari Kementerian Agama Pusat.

Taufik Rahman beralasan, belum terlaksananya pembangunan pasar Agro MAS, karena hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan strategis adalah kewenangan BKM Pusat, termasuk pasar agro MAS. Karena Kementerian Agama ada biro hukumnya, maka perlu konsultasi dengan Biro Hukum Kementerian Agama Pusat (wawancara, 8 Agustus 2012).

Akan tetapi lamanya proses perizinan membuat tanah wakaf yang diproyeksikan menjadi pasar agro MAS tersebut menjadi mangkrak, tidak produktif dan tidak memberikan hasil yang bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Survey Tim Penertiban dan Pemberdayaan Tanah Wakaf BKM Kota Semarang tahun 2010, tanah wakaf di kelurahan Sambirejo yang sedianya akan digunakan untuk ma'had aly, makam ulama, rumah sakit, dan pasar agro MAS adalah tanah pertanian yang produktif. BKM dapat melakukan produktifikasi tanah tersebut dengan melelangnya kepada petani penggarap, atau mengelolanya secara kerjasama dengan pihak lain yang berpengalaman dalam bidang investasi tanah sawah atau tanah kebun, sehingga dapat memberikan hasil.

Pemikiran untuk menggunakan tanah wakaf tersebut sebagai ma'had aly, dan makam ulama, menunjukkan bahwa nazhir belum berpikiran produktif, terhadap tanah wakaf tersebut. Karena menurut hemat penulis, apabila tanah tersebut digunakan untuk usaha produktif, akan banyak kemanfaatan yang dapat dirasakan dari hasil wakaf produktif tersebut, ketimbang digunakan hanya untuk

ma'had aly dan makam ulama, karena keduanya masuk kategori wakaf konsumtif.

Ada juga wakaf produktif yang berdiri di atas tanah Banda Masjid Agung Semarang, yaitu SPBU dan Masjid Agung Jawa Tengah (MAJT), yang memiliki usaha produktif yaitu persewaan gedung, hotel, kios-kios, dan menara al-Husna. Aset produktif tersebut, sejak awal telah tidak dikelola oleh BKM Kota Semarang. SPBU dikelola oleh Badan Pengelola Masjid Agung Semarang (BP MAS) sedangkan MAJT dan unit-unit produktif yang ada di dalamnya dikelola oleh Badan Pengelola MAJT.

SPBU MAS berdiri di atas tanah Banda Masjid Agung Semarang, yang saat terjadinya tukar guling antara BKM Kota Semarang dengan PT. Sambirejo, termasuk tanah BKM Kota Semarang yang ditukar dengan tanah penukar di Kudus. Tanah ini kemudian di jual oleh PT. Sambirejo kepada Sutrisno Suharto yang merupakan Walikota Semarang ketika itu. Oleh Sutrisno Suharto di atas tanah tersebut didirikan SPBU.

Saat terbongkar skandal tukar guling yang dilakukan oleh PT. Sambirejo, pihak BKM Kota Semarang menuntut PT. Sambirejo untuk mengembalikan tanah BKM kembali, diantaranya adalah tanah yang telah dibeli oleh Sutrisno Suharto.

Proses pengembalian tanah wakaf yang di atasnya telah berdiri SPBU, berlangsung dengan alot. Menurut Arifin (wawancara, 07 Mei 2012), Sutrisno Suharto mengajukan tiga skema penyelesaian. Pertama, SPBU tetap menjadi milik Sutrisno Suharto, dan ia siap membeli tanah BKM tersebut kembali. Kedua, BKM yang membeli SPBU dengan harga yang disepakati. Ketiga,

kerjasama antara Sutrisno Suharto dengan BKM Kota Semarang, dalam mengelola SPBU dengan sistem bagi hasil. Menurut Arifin, kecenderungan BKM Kota Semarang pada saat itu adalah memilih opsi nomor tiga.

Akan tetapi pada kelanjutannya, Sutrisno Suharto tidak melakukan komunikasi dengan pihak BKM Kota Semarang, malah menjalin komunikasi dengan BP MAS, yang didukung oleh Gubernur Jawa Tengah dan Walikota Semarang.

Pada mulanya SPBU tersebut ditawarkan dengan harga 3 milyar rupiah, hingga akhirnya setelah mendapat masukan dari Gubernur Jawa Tengah, Sutrisno Suharto bersedia menjual dengan harga 1,5 milyar rupiah. Setelah terjadi kesepakatan harga, BP MAS mendapat bantuan 1 milyar rupiah dari Gubernur Mardiyanto, sedangkan kekurangannya akan diusahakan BP. MAS. Akan tetapi pada akhirnya, Sutrisno Suharto mengikhlaskan kepada BP MAS tidak perlu membayar Rp. 500.000.000,- kekurangannya tersebut.

Kemudian setelah pembelian SPBU tersebut selesai, Gubernur Jawa Tengah menyerahkannya kepada Walikota Semarang, Sukawi Sutarip, selanjutnya Walikota Semarang menunjuk BP MAS sebagai pelaksana operasional SPBU tersebut.

Hasil pengamatan peneliti, pada saat ini, tanah wakaf tersebut tidak hanya berdiri SPBU, akan tetapi ada beberapa usaha pengembangan yang dilakukan oleh BP MAS di atas tanah wakaf tersebut, yaitu dengan mendirikan usaha cuci mobil, membangun los yang disewakan sebagai ATM, membangun kios yang digunakan sebagai minimarket, terapi bugar, dan Klinik Kita Masjid Agung Semarang.

Menurut Wahid Ahmad (wawancara, 12 November 2015), rata-rata penjualan BBM perhari adalah 20.000 liter. Rekor penjualan tertinggi dalam sehari adalah 22.000 liter. Berdasarkan volume penjualan BBM tersebut, pendapatan bersih yang diperoleh BP MAS dari usaha SPBU adalah berkisar antara 35-40 juta rupiah perbulan. Keuntungan bersih tersebut adalah keuntungan yang diserahkan manajemen SPBU kepada BP MAS, setelah dikurangi biaya-biaya operasional seperti gaji karyawan, listrik, dan lain-lain.

BKM Kota Semarang periode 2008-2013 pernah membuat rencana pendapatan dari memproduktifkan tanah wakaf banda Masjid Besar Semarang, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 4.2 Estimasi Pendapatan BKM Kota Semarang

No	Kab/Kec	Lokasi Tanah Wakaf	Luas Tanah (m ²)	Harga sewa permeter/tahun	Target Pendapatan
1.	Demak/ Sayung	1. Sidorejo	103.351	Rp. 50,-	5.167.550,-
		2. Banjarsari	67.516	Rp. 50,-	3.375.800,-
		3. Tugu	13.208	Rp. 50,-	
		4. Timbulsloko	9.996	Rp. 50,-	660.400,-
		5. Batu	2.255	Rp. 50,-	499.800,-
					2.500.000,-
2.	Demak/Karang Tengah	1. Wonoagung	140.908	Rp. 150,-	21.136.200,-
		2. Wonokerto	137.809	Rp. 150,-	34.726.125,-
		3. Wonowoso	118.424	Rp. 150,-	11.842.400,-
		4. Sampang	40.000	Rp. 150,-	4.000.000,-
3.	Demak/Dempet	Werdayo	74.955	Rp. 350,-	24.484.250,-

4.	Kendal/Weleri	Tanjungsari	12.200	Rp. 100,-	7.320.000,-
5.	Smg/Gayamsari	1. Sawah Besar 2. Sambirejo 3. Siwalan	22.930 322.688 73.087	PKL= Rp,10.000.000,- Toko= Rp. 84.000.000 Rp. 10.000.000 Rp. 20.000.000	124.000.000,-
6.	Smg/Pedurungan	1. Tlogomulyo 2. Tlogosari Wetan 3. Kalicari 4. Palebon	33.503 31.006 51.350 15.388		9.900.000,- 9.300.000,- 5.000.000,- 22.000.000,-
7	Smg/Smg Timur	1. Sarirejo/ Kp. Gutitan 2. Kp Suburan	8.100 2.200		
8	Smg/Genuk	Trimulyo	59.892		3.000.000,-
9	Smg/ Smg Tengah	Bangun harjo	5,984		
		Jumlah	1.370.293		262.550.000,-

Sumber: Laporan Tahunan BKM 2010.

Dari tabel estimasi pendapatan nazhir BKM Kota Semarang dapat disimpulkan bahwa dalam satu tahun BKM Kota Semarang dapat menghasilkan pendapatan sebesar Rp. 262.550.00,-. Hal tersebut masih bisa bertambah, karena BKM Kota Semarang dalam tabel tersebut tidak mengkalkulasi pendapatan dari tanah wakaf yang berada di Semarang Timur dan Semarang Tengah.

Apabila menggunakan kalkulasi pendapatan dari BKM Kota Semarang, maka ketika BKM Kota Semarang tidak melakukan upaya untuk memproduktifkan tanah banda Masjid Besar Semarang yang dikelolanya selama

2011-2013, maka potensi kerugiannya adalah $262.550.000 \times 3 \text{ tahun} = 787.650.000,-$ (Tujuh ratus delapan puluh tujuh juta enam ratus lima puluh ribu rupiah). Dihitung dari tahun 2011, karena sampai tahun 2010, masih ada tanah wakaf yang disewa dengan akad sewa oleh pengurus periode sebelumnya

b. Investasi Tanah Wakaf Produktif YMKP

YMKP memproduktifkan tanah wakaf yang dimiliki dengan membangun *Islamic Business Center*. *Islamic Business Center* berlokasi di jalur utama Pantai Utara atau tepatnya di jalan Gajah Mada No.5. Jalan yang sangat strategis karena merupakan jalan utama di kota Pekalongan dan jalan yang menghubungkan Pekalongan dengan kota-kota di sekitarnya. Di depan *Islamic Business Center* terdapat stasiun kereta api Kota Pekalongan.

Asal mula gagasan pendirian *Islamic Business Center* adalah keinginan pengurus YMKP untuk menghidupkan yayasan dengan wakaf produktif sebagai sumber pendanaan yayasan. Dalam rapat pengurus yayasan, ditentukan bentuk wakaf produktif, dan disepakati bentuknya adalah *Islamic Business Center* yang memiliki hotel, ruko, pertokoan, kuliner. Juga ada masjid, sekolah, dan sekretariat (Nofel, wawancara, 8 Januari 2012).

Islamic Business Center memiliki 3 (tiga) jenis usaha produktif, yaitu: Hotel Syaria'ah, 1 ruko dan 4 toko, dan warung kuliner/resto Adapun penjelasan dari masing-masing unit usaha produktif tersebut adalah sebagai berikut:

1). Hotel Syaria'ah

Hotel Syaria'ah merupakan unit usaha wakaf produktif terbesar dibandingkan unit-unit usaha produktif lainnya yang dikelola oleh YMKP. Hotel Syaria'ah juga merupakan ikon gedung bisnis center, sebagaimana yang tertera dalam misi

Hotel Syariah. Adapun alasan pemilihan Hotel Syariah sebagai bentuk investasi tanah wakaf YMKP adalah karena hasil dari studi kelayakan usaha yang dilakukan oleh YMKP dengan melihat posisi tanah yang berada di depan stasiun kereta api, dan di sekitarnya juga telah berdiri hotel. Akan tetapi agar memiliki perbedaan dengan hotel-hotel sekitarnya, maka dipilihlah ide Hotel Syariah (Nofel, wawancara, 8 Januari 2012).

Peletakan batu pertama pembangunan Hotel Syariah pada tanggal 26 Desember 2006 dan diresmikan penggunaannya oleh Menteri Agama RI Bapak Maftuh Basyuni pada akhir bulan Desember 2007, sedangkan mulai pengoperasiannya pada bulan April 2008 (Nanang, wawancara, 8 Januari 2012).

Hotel Syariah memiliki 17 kamar. Kamar-kamar memiliki spesifikasi yang berbeda-beda. Mulai dari VIP, double room, dan single room. Kamar-kamar dinamai dengan nama tempat-tempat pelaksanaan haji seperti Safa, Marwa, Arafah, dan Mina. Fasilitas standar yang ada di tiap-tiap kamar adalah ranjang, lemari baju, meja rias, televisi, AC, telephone, al-Qur'an, dan sejadah. Ada juga jasa binatu atau laundry yang disediakan oleh Hotel.

Sebagai hotel yang menggunakan label syariah, pengelola hotel menerapkan tata tertib bagi tamu hotel dengan memperhatikan norma-norma syariah, diantara isi tata tertib tersebut adalah:

1. Para tamu diharapkan memberikan identitas yang masih berlaku (KTP, SIM, Paspor).
2. Kamar dilarang untuk berjudi, pemakaian narkoba dan asusila.
3. Apabila menerima tamu di dalam kamar diharap tidak mengganggu tamu-tamu yang lain dan mohon pintu kamar dibiarkan terbuka.

4. Tidak menerima pasangan tamu yang bukan muhrimnya, dan tidak diperbolehkan menerima tamu di dalam kamar yang bukan muhrimnya.

Pengelola hotel syariah berkeyakinan bahwa label syariah tidak menjadikan hotelnya menjadi sepi, akan tetapi akan tetap diminati, karena masing-masing hotel sudah ada segmentasinya. Label syariah membawa misi syiar, dan predikat hotel wakaf, dapat menjadi penarik minat bagi masyarakat untuk menginap di Hotel Syariah. Karena dengan menginap di hotel syariah, berarti masyarakat sekalian beramal, karena keuntungan yang diperoleh akan dipergunakan untuk tujuan social. Berbeda dengan hotel lain yang hanya berorientasi profit (Aisyah, wawancara, 8 Januari 2015).

Pada laporan okupansi tahun 2010, terlihat rata-rata kamar yang terisi adalah 50%, dan mengalami peningkatan di masa-masa liburan.

Tabel 4.3. Laporan Okupansi tahun 2010:

Bulan	Safa	Marwa	Arafa	Mina	Jumlah	%
Januari	41	93	95	29	258	50.59
Februari	19	83	79	22	203	39.80
Maret	35	97	133	39	304	59.61
April	34	88	113	34	269	52.75
Mei	21	73	82	47	223	43.73
Juni	40	108	110	45	303	59.41
Juli	35	97	133	39	304	59.61
Agustus	37	86	98	30	251	49.22

September	39	129	163	52	383	75.10
Oktober	33	114	167	48	362	70.98
November	25	93	74	29	221	43.33
Desember	40	99	101	31	271	53.14

Sumber: YMKP, 2010.

Pada tahun 2010, pendapatan YMKP dari pengelolaan Hotel Syari'ah adalah sebesar Rp. 719.860.750,00. Sedangkan dari penyewaan gedung pertemuan, YMKP mendapatkan keuntungan sebesar Rp. 38.555.000,00 (YMKP, 2011). Pada tahun 2013, pendapatan YMKP dari Hotel Syariah adalah sebesar Rp.560.367.000. Sedangkan dari gedung pertemuan mendapatkan pemasukan sebesar Rp.13.950.000,- (FE Unikal, 2013).

Dari laporan pemasukkan Hotel Syari'ah yang dikelola oleh YMKP, terlihat ada grafik penurunan pendapatan. Penurunan pendapatan tersebut menurut Nur Rochmah, akunting merangkap resepsionis Hotel Syariah, disebabkan saat ini disamping Hotel Syariah telah beroperasi hotel Horison yang memiliki 102 kamar, dan tengah dibangun hotel Santika yang mempunyai Sembilan lantai dengan 104 kamar, hotel ini akan menelan biaya 80 miliar. Keberadaan kedua hotel skala nasional ini, menurut Nur Rochmah (wawancara, 8 Januari 2014), mempengaruhi tingkat okupansi pengunjung di Hotel Syariah. Pengunjung Hotel Syariah menunjukkan grafik penurunan.

Akan tetapi ibu Aisyah tetap yakin, bahwa hotel syariah tetap mampu bersaing dengan kedua hotel tersebut atau hotel-hotel lainnya, karena merupakan hotel wakaf dan hotel syariah. Sehingga orang yang menginap disitu selain untuk

beristirahat juga akan merasa beramal/beribadah, karena keuntungan yang diperoleh akan disumbangkan kepada yang membutuhkan.

Tidak cukup dengan keyakinan saja, YMKP perlu meningkatkan profesionalitas diri atau bekerjasama dengan lembaga profesi perhotelan untuk mengelola Hotel Syari'ah, atau mengangkat perseorangan yang memiliki kompetensi dan pengalaman dalam bisnis perhotelan. Langkah yang ditempuh oleh YMKP dengan melakukan studi banding ke Hotel Sofyan Jakarta, merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan pengetahuan dan pengalaman pengelola Hotel Syari'ah serta untuk mendapat masukan mengenai pengembangan Hotel Syari'ah.

Seleksi karyawan hendaknya berdasarkan kemampuan bukan berdasarkan solidaritas sosial. Karena sebagai lembaga bisnis sosial, yang memberikan pelayanan, kemampuan karyawan dalam berkomunikasi, bersikap baik, dan memberikan pelayanan yang memuaskan merupakan faktor penting untuk meningkatkan citra lembaga. Hal tersebut dapat diperoleh apabila YMKP mengangkat tenaga yang telah siap kerja seperti lulusan pendidikan perhotelan, atau mendidik dan memberikan pelatihan bagi karyawan terkait dengan tugas pelayanan di hotel.

Untuk membedakan karyawan dengan tamu hotel, YMKP dapat mengadakan pakaian seragam bagi karyawan hotel, agar tamu bisa mengetahui karyawan hotel, dan dapat meminta bantuan kepada orang yang tepat untuk memberikan pelatihan peningkatan kualitas karyawan hotel. Selain itu informasi tentang Hotel Syariah perlu disosialisasikan dengan memasang papan nama di depan Hotel sebagai alamat pengenal, sehingga dapat dengan mudah diketahui

oleh calon konsumen. Hotel Syariah dapat juga memasarkan lewat internet, dengan memiliki website Hotel Syari'ah sebagai sarana promosi yang murah dari pada memasang papan iklan dipinggir jalan yang terkena pajak iklan.

2). Toko dan Ruko

Unit usaha lain yang dikelola oleh YMKP di atas tanah wakaf yang merupakan bagian dari *Islamic Business Center* adalah 1 ruko dan 4 toko. Ruko dan toko tersebut berdiri di depan Hotel Syari'ah, di depan jalan utama secara langsung. Ruko dan toko diinvestasikan dalam bentuk penyewaan kepada masyarakat yang berminat. Tiap-tiap toko disewakan dengan harga Rp.8,5 Juta rupiah pertahun, rata-rata penyewa menyewa selama 2 (dua) tahun. Sedangkan ruko disewakan dengan harga Rp. 10 juta pertahun. Karena posisinya yang strategis, toko dan ruko laris disewa (Aisyah, wawancara, tanggal 8 Januari 2012). Pada tahun 2010, pemasukan dari penyewaan toko dan ruko adalah sebesar Rp. 42.000.000,-. (YMKP, 2010). Harga sewa ruko dan toko yang ditetapkan oleh cukup murah apabila melihat pertimbangan lokasi yang strategis. Sehingga masih memungkinkan untuk di naikkan sesuai dengan harga pasar.

Dalam laporan YMKP tahun 2013, pemasukan dari ruko dan pertokoan mengalami penurunan, karena ada 2 toko yang masih kosong belum ada peminatnya. Penyebabnya karena walupun posisi toko di pinggir jalan besar, akan tetapi tidak menghadap langsung ke jalan, akan tetapi membelakangi jalan, sehingga kurang dapat diakses oleh orang-orang yang lewat secara langsung. Untuk itu perlu dipasang papan iklan di pinggir jalan agar dapat diketahui oleh orang-orang yang melintas.

3) Restoran Kuliner

Unit usaha wakaf produktif lain yang dikelola YMKP di atas tanah wakaf adalah usaha restoran kuliner yang dikelola langsung oleh YMKP. Restorannya bernama restoran Thayyibah. Restoran ini menyediakan menu makanan khas Pekalongan seperti soto tauto, nasi megono dan masakan-masakan khas Jawa lainnya. Konsumen dari restoran kuliner ini adalah dari tamu Hotel Syari'ah dan masyarakat yang sengaja mampir untuk menikmati masakan di restoran kuliner Thayyibah.

Pada laporan keuangan tahun 2010, pemasukan YMKP dari pengelolaan restoran kuliner Thayyibah adalah Rp. 101.638.700,-. Akan tetapi pada laporan keuangan tahun 2013, pemasukan YMKP dari restoran kuliner Thayyibah mengalami menurun yang drastis, yaitu menjadi Rp. 26.856.960,-.

Faktor penyebabnya berhubungan dengan menurunnya tingkat hunian Hotel Syari'ah yang berimbas pada menurunnya pendapatan pada unit usaha restoran kuliner, karena sebagian besar pembeli restoran kuliner adalah tamu atau keluarga dari tamu yang menginap di Hotel Syari'ah. Karena tamu yang menginap semakin berkurang, maka konsumen restoran kuliner juga berkurang (Nur Rochmah, wawancara, 8 Januari 2015).

YMKP mengalami penurunan pendapatan disemua unit usaha wakaf produktif yang dikelola. Laporan Keuangan YMKP tahun 2010 dan 2013 menunjukkan adanya penurunan pendapatan tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.4. Laporan Laba/Rugi Wakaf Produktif YMKP Tahun 2010

Pendapatan	Rp. 904.640.450,00
- Kamar Hotel	Rp. 719.860.750,00
- Kuliner Resto	

- Aula	Rp, 101.638.700,00
- Penyewaan Toko/Ruko	Rp. 38.555.000,00
	Rp. 42.000.000,00
Pengeluaran	Rp. 577.556.631,82
Laba Bersih	Rp. 327.083.818,18

Sumber : YMKP, 2010.

Tabel 4.5 Laporan Laba/Rugi Wakaf Produktif YMKP Tahun 2013

Pendapatan	Rp. 624.243.460,00
- Kamar Hotel	Rp. 560.357.000,00
- Kuliner Resto	Rp. 26.856.960,00
- Aula	Rp. 13.950.000,00
- Lain-lain	Rp. 1.079.500,00
- Sumbangan hamba Allah	Rp. 22.000.000,00
Pengeluaran	Rp. 580.280.663,00
Laba Bersih	Rp. 43.962.797,00

Sumber: YMKP, 2013.

Dari laporan tahunan terlihat bahwa YMKP mengalami penurunan pendapatan secara signifikan. Dari sebesar Rp. 904.640.450,00 ditahun 2010, menjadi sebesar Rp. 624.243.460,00, ditahun 2013. Sedangkan laba bersih yang diterima juga mengalami penurunan yang signifikan, yaitu dari sebesar Rp. 327.083.818,18 ditahun 2010, menjadi sebesar Rp. 43.962.797,00, ditahun 2013.

Ada beberapa hal yang menurut hemat penulis menjadi faktor penyebab turunnya pendapatan YMKP, yaitu:

1. Munculnya pesaing baru yang memiliki reputasi nasional dalam bisnis perhotelan yaitu Hotel Horison dan Hotel Santika yang berlokasi persis di sebelah Hotel Syari'ah, ikut menjadi penyebab menurunnya pendapatan hotel.
2. Kompetensi manajerial yang kurang karena manajer kurang memiliki kemampuan dan pengetahuan pengelolaan bisnis perhotelan. Hal tersebut diakui oleh Nanang selaku Manajer Hotel Syari'ah. Ditambah dengan kesibukan lain diluar tugas sebagai Manajer, ikut menyita waktu sehingga pengelolaan unit-unit usaha produktif yang dimiliki menjadi kurang fokus. Menurut Zimmere (1996) dalam Suryana (2013:110), Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil.
3. Kurangnya konsolidasi pimpinan YMKP karena kesibukan masing-masing pengurus YMKP dengan tugasnya diluar tugas sebagai pengurus YMKP, dan hilangnya figur penggerak dalam pengelolaan asset YMKP. Menurut Fahmi (2013:348) Pimpinan perusahaan dalam menyelesaikan setiap masalah adalah selalu menjunjung nilai-nilai profesionalisme dan sportifitas, serta membangun hubungan dengan manajemen perusahaan dalam bentuk kekeluargaan, bukan cuma sekedar hubungan kerja antara atasan dan bawahan.

4. Kurangnya keahlian dari karyawan dalam melayani konsumen sehingga membutuhkan pendidikan dan pelatihan dalam melayani konsumen agar karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam melayani konsumen, seperti halnya hotel-hotel yang telah mapan, dimana karyawan telah mengetahui bagaimana tata cara melayani konsumen dengan baik dan ramah.
5. Tidak adanya insentif bagi pengurus YMKP dalam mengelola asset wakaf produktif, ikut mempengaruhi kinerja pengurus YMKP untuk mencurahkan pikiran dan waktunya bagi pengembangan wakaf produktif yang dimiliki oleh YMKP, sebagaimana yang diutarakan oleh Moch. Sahir, Wakil Sekretaris I bidang Pendidikan YMKP.

c. Perbandingan Investasi Tanah Wakaf Produktif BKM Kota Semarang dengan YMKP

Dari paparan tentang investasi wakaf yang dilakukan oleh kedua lembaga nazhir ini ada persamaan dan perbedaan dari keduanya. Adapun persamaan investasi keduanya adalah:

- 1). BKM Kota Semarang dan YMKP melakukan swakelola terhadap aset wakaf yang dimiliki. BKM Kota Semarang mengalami masalah dengan swakelola yang dilakukan karena luasnya tanah wakaf yang dimiliki, akan tetapi tidak didukung dengan kompetensi dan kuantitas SDM yang mencukupi, ditambah dengan faktor kepemimpinan yang tidak berjalan dengan baik, sehingga pengelolaan menjadi berhenti. Sedangkan YMKP, pada awal mula beroperasi usaha produktifnya mengalami keberhasilan dan kemajuan, karena modal amanah, semangat kerja dan kekompakan, walaupun minus kompetensi. Akan

tetapi pada akhir pengelolaan, pemasukannya mengalami penurunan, hal tersebut dikarenakan munculnya kompetitor baru, kurangnya kompetensi, hilangnya fokus, dan kekompakan tim dan kurangnya inovasi. sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor kompetensi, kepemimpinan, fokus, kekompakan dan inovasi menjadi hal yang penting dalam pengelolaan usaha bisnis. Apabila swakelola tidak berjalan dengan baik karena faktor kurangnya SDM, atau kurangnya kompetensi pada bidang investasi, kedua lembaga nazhir ini dapat melakukan kerjasama dengan lembaga profesional pada bidang investasi tersebut. Karena kedua lembaga melakukan swakelola, maka dapat disimpulkan bahwa kedua lembaga ini tidak melakukan kerja sama investasi dengan pihak lain. Keduanya dapat melakukan kerjasama dengan akad *musyārahah*, *muḍārabah*, atau akad kerjasama lainnya untuk pengembangan usaha pengembangan wakaf produktif yang dikelola.

- 2) Kedua lembaga melakukan investasi yang bentuknya adalah menawarkan jasa bukan produk. Investasi jasa pada BKM Kota Semarang, berbentuk penyewaan tanah sawah dan tambak, penyewaan pertokoan produktif, dan penyewaan Wisma Sejahtera, sedangkan YMKP menyewakan ruko dan toko, serta Hotel Syari'ah. Akan tetapi ada juga produk yang dihasilkan oleh YMKP, yaitu pada usaha kuliner. Investasi yang berbentuk penyewaan memiliki tingkat pertumbuhan laba yang kecil, karena adanya masa penyewaan, sehingga tidak setiap tahun mendatangkan keuntungan. Penyewaan yang tanah yang dilakukan BKM Kota Semarang, berhenti pada periode 2008-2013, karena sebab diambil alih pengelolaannya oleh BP MAS seperti pada pertokoan produktif dan tanah wakaf di Demak, maupun karena

BKM Kota Semarang sendiri yang tidak melakukan pemberdayaan seperti pada tanah wakaf di Demak dan di Kota Semarang

- 3). BKM Kota Semarang dan YMKP mengalami penurunan pendapatan seperti yang terjadi pada Pertokoan Wakaf Produktif yang dikelola oleh BKM Kota Semarang dan Hotel Syari'ah yang dikelola oleh YMKP.

Menurut Zimmere (1996) sebagaimana dikutip oleh Suryana (2013:110) ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan wirausahawan gagal atau mengalami penurunan dalam menjalankan usahanya, yaitu sebagai berikut:

1. Tidak kompeten dalam hal manajerial. Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengelola usaha merupakan factor penyebab utama yang mebuat perusahaan kurang berhasil. Menurut Suryana (2013:81) untuk berkembang dan sukses, modal kemauan dan kemampuan (*skill*) saja tidak cukup, tetapi harus dilengkapi dengan pengetahuan. Ada beberapa pengetahuan dasar yang harus dimiliki, diantaranya meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - a. Pengetahuan mengenai usaha yang akan dimasuki atau dirintis.
 - b. Pengetahuan lingkungan usaha yang ada.
 - c. Pengetahuan tentang peran dan tanggung jawab.
 - d. Pengetahuan tentang manajemen dan organisasi bisnis.

Tingkat kemampuan, kemauan, dan pengetahuan dikenal dengan istilah kompetensi kewirausahaan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Michael Harris (2000) sebagaimana yang dikutip oleh Suryana (2013:81):

“...wirausahawan yang sukses pada umumnya adalah mereka yang memiliki kompetensi, yaitu memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kualitas individual yang meliputi sikap, motivasi, nilai-nilai pribadi serta tingkah laku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan/kegiatan”.

2. Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan teknik, memvisualisasikan usaha, mengkoordinir, mengelola sumber daya manusia, maupun mengintegrasikan operasi perusahaan.
3. Kurang dapat mengendalikan keuangan. Agar perusahaan dapat berhasil dengan baik, faktor yang paling utama dalam keuangan adalah memelihara aliran kas, mengatur pengeluaran dan pemasukan secara cermat. Kekeliruan dalam pemeliharaan aliran kas akan menghambat operasional perusahaan dan mengakibatkan perusahaan tidak lancar.
4. Gagal dalam perencanaan. Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan.
5. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Lokasi yang tidak strategis dapat mengakibatkan perusahaan sukar beroperasi karena kurang efisien.
6. Kurangnya pengawasan. Pengawasan erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas. Kurangnya pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan fasilitas perusahaan secara tidak efisien dan tidak efektif.
7. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang setengah-setengah dalam usaha akan mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati, kemungkinan terjadinya kegagalan menjadi lebih besar.
8. Ketidak mampuan dalam melakukan peralihan/transisi kewirausahaan. Wirausahawan yang kurang sigap dalam menghadapi dan melakukan perubahan tidak akan menjadi wirausahawan yang berhasil.

Tidak semua faktor yang disebutkan Zimmere terjadi pada BKM Kota Semarang dan YMKP, akan tetapi ada beberapa faktor yang terjadi pada BKM Kota Semarang, dan ada beberapa faktor yang terjadi pada YMKP. Faktor penurunan pemasukan yang terjadi pada BKM Kota Semarang, adalah:

1. Tidak kompeten dalam hal manajerial.
2. Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan teknik, memvisualisasikan usaha, mengkoordinir, mengelola sumber daya manusia, maupun mengintegrasikan operasi perusahaan.
3. Gagal dalam perencanaan.
4. Kurangnya pengawasan.
5. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha.

Sedangkan faktor penyebab penurunan pendapatan pada YMKP berdasarkan pernyataan Zimmere adalah:

1. Tidak kompeten dalam hal manajerial.
2. Ketidak mampuan dalam melakukan peralihan/transisi kewirausahaan.

Adapun perbedaan investasi tanah wakaf di BKM Kota Semarang dan YMKP adalah sebagai berikut:

1. Dari segi bentuk investasi, BKM menginvestasikan tanah wakafnya untuk disewakan atau dikontrakkan, dibangun pertokoan produktif, dan Wisma Sejahtera. Sedangkan YMKP menginvestasikan tanah wakafnya dalam bentuk Hotel Syari'ah, ruko dan toko, serta warung kuliner. BKM Kota Semarang dengan asset tanah yang masih banyak yang belum terolah dengan baik, masih memiliki peluang untuk melakukan diversifikasi investasi, misalnya di bidang perkebunan, tambak, akan tetapi sebelum

melakukan investasi tersebut, BKM perlu melakukan pengamanan asset-aset BKM Kota Semarang, yang masih dipersengketakan atau ditempati secara illegal oleh pihak lain, bekerjasama dengan aparat terkait. Sedangkan YMKP, dapat mengembangkan investasinya dengan membeli tanah wakaf yang baru, dan membuat usaha produktif sesuai dengan hasil studi kelayakan usaha yang dilakukan.

2. Investasi yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang mengalami kemandegan di tengah jalan, seperti pertokoan wakaf produktif, Wisma Sejahtera, ataupun penyewaan tanah wakaf di Demak dan Kendal, hal tersebut disebabkan hambatan dari dalam, yaitu faktor kepemimpinan, ketiadaan dana dan lemahnya kaderisasi, juga menghadapi hambatan dari luar yaitu adanya pihak lain yang ikut mengelola tanah wakaf tersebut, seperti BP MAS, dan BP MAJT, ataupun pihak lain yang merasa memiliki tanah tersebut seperti di Desa Weroyo dan di Desa Wonoagung Demak, dan pihak yang mensengketakan tanah Wisma Sejahtera. Sedangkan YMKP tidak mengalami hambatan dari dalam ataupun dari luar kecuali ancaman adanya pesaing baru yang lebih besar. Dalam hal ini, YMKP perlu meningkatkan pemasaran unit usaha produktifnya dengan memperhatikan 4 P dalam bauran pemasaran, yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*.

Menurut Gitosudarmo (2014:150), pemasaran adalah proses tentang bagaimana pengusaha mempengaruhi konsumen, agar konsumen menjadi tahu, senang, lalu membeli produk yang ditawarkan, dan akhirnya konsumen menjadi puas sehingga mereka akan membeli produk perusahaan itu.

Pengusaha dapat mempengaruhi konsumennya lewat *produk* yang ditawarkannya, dengan membuat produk tersebut semenarik mungkin. Disamping itu pengusaha dapat juga mencantumkan *harga* yang rendah serta pemberian potongan harga. Cara distribusi/*place* yang dapat menarik konsumen dapat juga diterapkan, misalnya untuk barang-barang kebutuhan sehari-hari didistribusikan sedekat mungkin dengan konsumen, cara lain adalah dengan melakukan kegiatan *promosi* untuk memperkenalkan produk tersebut sehingga konsumen menjadi tahu dan tertarik untuk membelinya.

3. Investasi tanah wakaf yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang tidak produktif, karena output yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang direncanakan. Pertokoan produktif tidak memberikan hasil sebagaimana yang direncanakan, laporan BKM Kota Semarang tahun 2010 menyebutkan bahwa pertokoan hanya menyumbang hasil Rp.135.627.906,-/07 Februari 2011, setelah itu tidak ada lagi laporan pemasukan pertokoan wakaf produktif. Wisma Sejahtera, sejak 1998 sudah tidak memberikan pemasukan bagi BKM, karena kerusakan, sehingga tidak memberikan hasil, bahkan pada perkembangan terakhir, Wisma Sejahtera dalam keadaan rusak parah, listrik sudah tidak lagi ditanggung oleh BKM Kota Semarang, akan tetapi ditanggung oleh penjaga Wisma Sejahtera. sedangkan tanah wakaf yang berada di Demak, tidak mendapatkan hasil, karena tidak dilakukan pembaharuan kontrak oleh BKM Kota Semarang. Selain itu apabila melihat program kerja terkait dengan pemberdayaan tanah wakaf seperti perbaikan pertokoan wakaf produktif, perbaikan wisma Sejahtera, dan penyewaan

tanah wakaf, semuanya tidak terlaksana karena ketiadaan dana ataupun telah dikontrakkan oleh pengurus sebelumnya.

Sedangkan kinerja YMKP dibidang investasi berjalan dengan produktif, hal tersebut dapat dilihat dari pendapatan YMKP pada tahun 2010 sebesar Rp. 904.640.450,00, dan mengalami penurunan pada tahun 2013 sebesar Rp. 624.243.460,00, akan tetapi YMKP masih mendapatkan hasil dari pengelolaan wakaf yang dilakukan.

4. Permasalahan investasi. BKM Kota Semarang menghadapi permasalahan dalam investasi asset wakaf, yaitu adanya pihak lain yang ikut mengelola tanah wakaf tersebut atau menempati tanah wakaf secara illegal, ditambah dengan permasalahan kompetensi nazhir, kepemimpinan, dan ketiadaan dana BKM Kota Semarang untuk mengembangkan asset wakaf tersebut. Sedangkan YMKP menghadapi kendala investasi berupa kompetensi, kurang soliditas nazhir, serta munculnya kompetitor baru.

Menurut Siagian (2002:15), produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Berdasarkan perbandingan investasi tanah wakaf antara BKM Kota Semarang dengan YMKP dapat disimpulkan bahwa usaha investasi yang dilakukan BKM Kota Semarang tidak produktif karena usaha investasi yang dilakukan tidak menghasilkan output yang optimal.

B. Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang dan YMKP

Pemanfaatan hasil wakaf merupakan hal yang penting dalam pengelolaan wakaf. Karena wakaf tidak akan memberikan pahala yang mengalir kepada wakif, apabila wakaf tersebut tidak dirasakan manfaatnya oleh penerima wakaf atau masyarakat. Nabi Muhammad SAW ketika menyebut wakaf, Beliau menyebutkan dua hal penting yang menjadi esensi wakaf, yaitu (1) pokok harta wakaf senantiasa terjaga, dan (2) manfaat wakaf senantiasa tersalurkan. Hal ini menyimpulkan bahwa, tugas nazhir tidak hanya berhenti pada pemberdayaan asset wakaf saja, akan tetapi ia juga harus berusaha agar dari wakaf dapat dirasakan manfaatnya oleh penerima wakaf.

Dalam pengelolaan wakaf tanah produktif yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang dan YMKP, ada beberapa bentuk pemanfaatan hasil yang telah dilakukan oleh kedua lembaga wakaf ini, yaitu sebagai berikut:

1). Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang

Dari pembahasan tentang investasi yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang periode 2008-2013, terlihat BKM Kota Semarang hanya melakukan investasi pada pertokoan produktif, itupun sebelum tanggal 23 Mei 2011. Karena setelah tanggal tersebut pengelolaan beralih kepada BP. MAS. Karena tidak melakukan investasi atau upaya memproduktifkan tanah wakaf, BKM Kota Semarang periode 2008-2013 tidak melakukan penyaluran hasil wakaf, karena tidak ada yang dihasilkan (Arifin, 11 Agustus 2014).

Khuwaisoh selaku Bendahara BKM Kota Semarang periode 2008-2013 mengatakan bahwa pengurus BKM periode 2005-2009 hanya meninggalkan kas

sebesar Rp.450.00,-. Kondisi kas BKM sudah habis karena digunakan untuk abodemen wisma BKM, yang tiap bulannya harus dibayarkan sebesar Rp.185.000,-. Bahkan BKM masih memiliki hutang sebesar 2 milyar, yang merupakan pinjaman untuk pemberdayaan wakaf tanah produktif dari Direktorat Wakaf Kemenag Pusat untuk pembangunan kios. Biaya operasional BKM diambilkan dari anggaran jamuan tamu yang merupakan anggaran operasional kepala kantor (wawancara, 5 Agustus 2012).

Dalam program kerja BKM Kota Semarang tahun 2008-2013, dicantumkan beberapa program kerja yang ditujukan untuk masyarakat seperti mengusahakan biaya renovasi masjid, mengusahakan biaya pembangunan masjid, dan mengusahakan adanya bantuan untuk imam masjid dan musholla, akan tetapi semua program tersebut belum bisa terlaksana, dengan alasan karena ketiadaan dana (BKM Kota Semarang, 2010). Faktor tidak adanya hasil dalam memproduktifkan tanah wakaf yang dikelola juga menjadi penyebab tidak adanya keuntungan yang dapat disalurkan kepada pihak penerima wakaf.

b. Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif YMKP

YMKP telah berhasil mengelola unit-unit usaha produktif yang dimiliki, dengan indikator adanya keuntungan yang diperoleh dari pengelolaan tersebut. Dari hasil pengelolaan tersebut, YMKP telah mneyalurkan hasil wakaf tersebut sebagai berikut:

- 1). Untuk memelihara, memakmurkan dan merawat asset wakaf yang ada. Memelihara, memakmurkan dan merawat asset wakat merupakan tugas nazhir yang paling penting. Karena apabila tidak ada pemeliharaan, perawatan dapat menyebabkan kerusakan asset wakaf. Bahkan para fukaha

bersepakat bahwa memelihara dan merawat asset wakaf harus didahulukan dari pada mendistribusikan hasilnya kepada penerima hasil wakaf. Karena hal tersebut dapat menjamin keberlangsungan manfaat wakaf. YMKP mendistribusikan hasil wakaf untuk memakmurkan dan memelihara asset wakaf yang ada, yaitu untuk biaya perawatan Hotel Syari'ah, kios, ruko, dan warung kuliner. Dalam laporan YMKP Tahun 2011 tercatat biaya pemeliharaan bangunan sebesar Rp. 38.130.550,00, sedangkan biaya perlengkapan rumah tangga dan pelayanan sebesar Rp. 23.192.265,00. Biaya listrik, telephone, air, dan kebersihan sebesar Rp. 91.605.873,00.

2). Menambah aset wakaf

Dengan hasil pengelolaan unit-unit usaha produktif yang dimiliki, YMKP dapat menyisihkan keuntungan untuk mengembangkan aset wakaf, yaitu berupa pembelian tanah wakaf baru seluas 1280 m² di Pasir Sari Kota Pekalongan, seharga Rp. 400.000.000 (empat ratus juta rupiah), dengan pendanaan dari hasil pengelolaan sebesar Rp. 330.000.000 (tigaratus tigapuluh juta rupiah). Pembangunan TK Bakti di atas tanah tersebut telah sampai pada fase pembangunan pondasi gedung.

3). Membayar gaji karyawan

Dengan hasil pengelolaan unit-unit usaha produktif yang dimiliki, YMKP dapat membayar gaji pegawai yang berkerja pada unit-unit usaha produktif tersebut. Dalam wawancara dengan Nanang Abdullah selaku Manajer Hotel Syari'ah, ia menyatakan bahwa pegawai Hotel Syari'ah selain berasal dari keluarga besar YMKP, juga berasal dari keluarga tidak mampu. Karena misi YMKP juga ada misi sosial, sehingga banyak orang

yang terbantu dengan hasil pengelolaan wakaf produktif YMKP. Pada tahun 2011, tercatat hasil wakaf yang dikeluarkan untuk membayar gaji pengelola adalah sebesar Rp. 103.595.000,00, sedangkan pada tahun 2013, hasil wakaf yang dikeluarkan untuk gaji pengelola, adalah sebesar Rp. 128.312.500.

- 4). Memberi bantuan kepada Sekolah-Sekolah Swasta Kurang Mampu. Hasil dari pengelolaan wakaf juga dimanfaatkan oleh YMKP untuk membantu sekolah-sekolah yang kurang mampu di sekitar Pekalongan. Pada tahun 2014, YMKP menyalurkan bantuan sebesar Rp. 35.000.000, - (tiga puluh lima juta rupiah) untuk membantu operasional sekolah-sekolah (Aisyah, wawancara, 2014).
- 5). Ada juga bantuan yang tidak terprogram yang dikeluarkan YMKP yaitu memberikan santunan dan bantuan bagi warga masyarakat sekitar atau kelurahan yang membawa proposal (Aisyah, wawancara, 2012).

c. Perbandingan Pendistribusian Hasil Wakaf BKM Kota Semarang dengan YMKP

BKM Kota Semarang periode 2008-2013 tidak mendapatkan hasil pengelolaan wakaf, karena sempat melakukan memproduksi tanah wakaf akan tetapi di tengah jalan, diambil alih oleh BP. MAS, sedangkan keuntungan dari memproduksi pertokoan tersebut, telah digunakan untuk operasional BKM Kota Semarang. Sedangkan YMKP berhasil mendapatkan hasil dari memproduksi tanah wakaf yang dikelola dan mendistribusikan hasil tersebut untuk biaya pemeliharaan aset wakaf, mengaji pegawai dan karyawan, mengembangkan aset wakaf dengan membeli tanah wakaf yang baru, memberi

bantuan kurang mampu dan memberi bantuan secara insidental terhadap orang, kelompok, atau lembaga pemerintahan lokal. Model pendistribusian hasil yang dilakukan oleh YMKP bersifat konsumtif, belum kearah pemanfaatan hasil yang bersifat produktif, baik yang dilakukan langsung YMKP, atau berkerjasama dengan lembaga pemberdayaan lain.

Tabel 4.6. Perbandingan Pendistribusian Hasil Wakaf Tanah Produktif BKM Kota Semarang dengan YMKP

No.	BKM Kota Semarang	YMKP
1.	Tidak melakukan pendistribusian hasil wakaf tanah produktif	Pemeliharaan dan Perawatan Aset Wakaf
2.		Menambah aset baru (Tanah seluas 1280m ²)
3.		Membayar gaji pegawai
4.		Bantuan bagi sekolah-sekolah minus
5.		Bantuan insidental

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Manajemen Organisasi Kenazhiran BKM Kota Semarang dan YMKP**

Manajemen organisasi BKM Kota Semarang tidak berjalan dengan efektif. Pada tiap-tiap fungsi manajemen tidak berjalan dengan efektif. Pada aspek perencanaan, BKM tidak merencanakan dengan *realistic* dan *attainable*, sehingga program-program kerja yang dibuat banyak yang tidak terlaksana. Pada aspek pengorganisasian, pengelolaan BKM tidak melakukan spesialisasi kerja, tidak berbasis penilaian, tidak memanfaatkan SDM lokal. Pada aspek kepemimpinan, pemimpin BKM Kota Semarang tidak mampu menyelesaikan tugas atau masalah dan tidak mampu memelihara hubungan dengan internal dan eksternal. Pada aspek pengawasan, pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan pasif bukan pengawasan aktif, sehingga terkesan hanya melaksanakan formalitas pelaporan, tanpa ada perubahan atau perbaikan.

Sedangkan manajemen organisasi YMKP telah berjalan cukup efektif, akan tetapi pada penunjukan nazhir berbasis penilaian atau kompetensi dan motivasi perlu menjadi perhatian YMKP. Penunjukkan berbasis

kompetensi akan melahirkan profesionalisme dan inovasi, sedangkan motivasi berupa insentif bagi pengurus perlu dilakukan karena adanya keinginan dari sebagian pengurus untuk diadakanya insentif untuk meningkatkan kinerja.

2. Investasi dan pendistribusian hasil wakaf tanah yang dilakukan oleh BKM Kota Semarang tidak produktif, dari investasi yang dilakukan tidak mendapatkan hasil yang diharapkan, bahkan dipertengahan jalan investasi yang dilakukan diambil alih oleh pihak lain. Karena tidak ada hasil dari investasi yang dilakukan, yang pertengahan jalan diambil alih oleh pihak lain., maka BKM Kota Semarang tidak melakukan pendistribusian hasil tanah wakaf produktif dalam bentuk bantuan atau proyek kesejahteraan masjid dan umat Islam. Investasi yang dilakukan oleh YMKP mendapatkan hasil yang produktif, hal tersebut dikarenakan usaha yang dilakukan dapat dijalankan dengan baik ditambah dengan pemilihan jenis usaha dan lokasi usaha yang baik. Dengan hasil yang produktif, YMKP dapat mendistribusikan hasil wakaf tanah tersebut untuk biaya pemeliharaan, membayar pegawai, mengadakan wakaf baru, dan memberikan bantuan bagi sekolah-sekola Islam yang minus serta memberikan bantuan insidentil.

B. Saran

Ada beberapa saran yang muncul berdasarkan temuan-temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. BKM Kota Semarang harus menerapkan efektivitas manajemen kenazhirannya, dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan yang efektif.

2. BKM Kota Semarang harus merubah bentuk organisasi kenazhiran, karena tidak mendukung kerja pengelolaan wakaf. Ada dua pilihan bentuk organisasi kenazhiran, yaitu pertama BKM Kota Semarang membentuk lembaga baru yang khusus mengelola tanah wakaf yang dikelola BKM Kota Semarang. Lembaga tersebut terdiri dari dua badan, yaitu badan pengawas, dan badan pelaksana. Badan pengawas terdiri dari unsur BKM Kota Semarang, BWI Jawa Tengah, BP MAS, BP MAJT, tokoh masyarakat, dan penerima wakaf. hingga terwujud demokrasi pengelolaan wakaf (*dimukratiyah al-waqf*). Badan ini yang dalam istilah al-Asyqar sebagai *majlis al-umanā'*. Sedangkan badan pelaksana dipilih berdasarkan kompetensi, lokalisasi, per-aset wakaf.

Tabel 5. 1 Struktur Pengelola Tanah Wakaf Masjid Agung Semarang



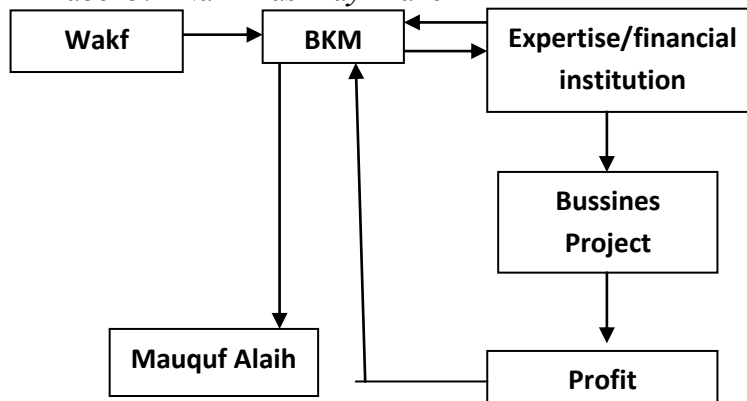
Sumber: al-Asyqar, 2007:130

Skema pengelolaan ini seperti yang dilakukan oleh Majelis Uagama Islam Singapore (MUIS), pada awalnya melakukan peran sebagai pengelola wakaf, kemudian merubah dengan mengambil fungsi regulasi dan penunjukan nazhir, sedangkan fungsi pengembangan aset wakaf dilakukan

oleh Warees Investment Pte.Ltd, anak perusahaan yang bentuk oleh MUIS (Shamsiah Abdul Karim, 2008:9).

Bentuk kedua adalah Badan Pengawas menunjuk lembaga yang profesional untuk memproduktifkan tanah wakaf Masjid Besar Semarang. Dalam hal ini BKM Kota Semarang dan unsur masyarakat lainnya, tidak bertindak sebagai pengelola, akan tetapi sebagai lembaga melakukan kerjasama dengan lembaga profesional, maka pola pengelolaan sebagai berikut:

Tabel 5.2 *Nazhir as Play Maker*



Sumber: Nasution, 2010.

Perubahan bentuk organisasi pengelola tanah wakaf BKM Kota Semarang, perlu dilakukan untuk mengembalikan legitimasi publik terhadap BKM Kota Semarang. Sebab tidak adanya legitimasi dapat menghambat suksesnya pelaksanaan pengelolaan wakaf. Dengan membentuk lembaga pengelola atau bekerjasama dengan lembaga lain untuk memproduktifkan tanah wakaf diharapkan dapat mengembalikan legitimasi masyarakat. Dalam hal ini penunjukkan lembaga yang mengelola wakaf, didasarkan pada kompetensi lembaga dengan bentuk investasi yang akan dilakukan, bukan didasarkan pada faktor historis.

3. YMKP hendaknya menunjuk pengelola unit-unit usaha produktif berdasarkan kompetensi bukan berdasarkan kesamaan organisasi. Dengan kompetensi diharapkan akan melahirkan inovasi-inovasi untuk memenangkan persaingan. Faktor kepemimpinan menjadi faktor penting bagi YMKP, sehingga disarankan memilih pemimpin yang dapat fokus mengelola YMKP dan memiliki kemampuan komunikasi.
4. Terkait dengan pendanaan tanah wakaf, ada model-model pendanaan yang dapat diterapkan oleh BKM Kota Semarang dan YMKP, selain model-model pendanaan yang telah dilakukan, yaitu:
 - a. (*Musyārahah Mutanaqīshah Muntahiyah bi al-Tamfīk*). BKM yang mengelola tanah wakaf berkerjasama dengan pemodal atau investor untuk membangun unit ruko atau penginapan, keuntungan dari usaha tersebut dibagi dua secara terus menerus, atau BKM membeli saham dari pemilik modal dari keuntungan yang didapat hingga akhirnya memiliki ruko atau penginapan tersebut.
 - b. Pendanaan dengan sistem *Build, Operate, Transfer* (Bangun, Guna, Serah). BKM selaku wakil dari wakif, menyerahkan pembangunan proyeknya kepada investor untuk membiayai pembangunan dalam jangka waktu tertentu. Pihak investor diberi hak konsesi untuk mengelola bangunan yang bersangkutan guna diambil manfaat ekonominya (atau dengan prosentasi pembagian keuntungan). Setelah lewat jangka waktu yang telah disepakati, pengelolaan bangunan berpindah kepada BKM selaku pemilik tanah wakaf.

- c. Pendanaan dengan model *istiṣnā'*. BKM Kota Semarang meminta Bank Syari'ah untuk membangun gedung dengan spesifikasi yang jelas. Bank menunjuk pengembang untuk membangun gedung yang diinginkan oleh BKM Kota Semarang. Setelah gedung selesai dibangun, pengembang menyerahkan bangunan tersebut kepada bank, selanjutnya bank menyerahkan gedung tersebut kepada BKM. BKM membayar biaya pembangunan gedung secara penuh atau dengan mencicil hingga masa waktu yang disepakati.
- d. Pendanaan dengan model wakaf uang. Pendanaan ini dapat dilakukan oleh BKM Kota Semarang untuk membiayai investasi tanah wakaf yang dimiliki atau oleh YMKP untuk mengadakan wakaf baru. Dengan wakaf uang yang dimiliki, BKM dapat memproduktifkan tanah wakaf yang dimiliki, atau menginvestasikan pada sektor riil maupun keuangan. Sedangkan bagi YMKP, dengan wakaf uang, dapat menambah wakaf baru sehingga dapat menambah keuntungan yang diperoleh.
- e. BKM Kota Semarang hendaknya menghindari penukaran tanah wakaf dengan uang karena rentan berkurang atau hilang. Selain itu hendaknya penukaran dilakukan setelah dilakukan pengecekan status tanah penukar dengan melibatkan pihak yang kompeten seperti petugas Badan Pertanahan Nasional (BPN), hingga diketahui status tanah wakaf tersebut.

5. Terkait dengan investasi wakaf tanah produktif

- a. BKM Kota Semarang dalam melakukan investasi hendaknya diawali dengan melakukan studi kelayakan investasi yang melibatkan pakar pemasaran, agar usaha produktif yang dilakukan diminati investor.
 - b. BKM Kota Semarang bekerjasama dengan aparat berwajib menertibkan masyarakat yang tinggal di atas tanah wakaf Masjid Agung Semarang, dan mengikatnya dalam akad kontrak atau sewa tanah wakaf Masjid Agung Semarang.
 - c. YMKP melakukan usaha inovatif untuk menarik minat konsumen, dengan melakukan pemasaran lewat internet agar dapat diketahui secara luas oleh masyarakat.
6. Terkait dengan pendistribusian hasil tanah wakaf produktif. BKM Kota Semarang dan YMKP dapat melakukan pemanfaatan hasil wakaf yang berorientasi produktif, seperti menjadikan hasil wakaf sebagai modal usaha fakir miskin, atau memberikan pelatihan keterampilan bagi kaum fakir miskin, sehingga wakaf dapat dirasakan manfaatnya bagi kesejahteraan umat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Salam, Ahmad bin Şālih, tt, *Tārīḥ al-Waqf ‘Inda al-Muslimīn wa Ghairihim*,
- Ahmad, Abdullah Şālih Hamid, 2003, Syarḥ al-Wāqif wa Qaḍāyā al-Istibdāl, Artikel pada Majalah Awqāf, Penerbit: al-Amānah al-Āmah li al-Auqaf, Kuwait, edisi ke-5, tahun ke-3.
- Ahmed, Habib, 2004, *Role of zakah and Wakaf in Poverty Alleviation*, Jeddah: IDB IRTI.
- Ahmad, Zainuddin, 1998, *Al-Qur’an: Kemiskinan dan Pemerataan Pendapatan*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1998.
- Al-‘Aksy, Muhammad Ahmad, 2006, *al-Taṭawwur al-Muasasy li Qiṭa’i al-Awqāf fi al-Mujtama’āt al-Islāmiyah al-Mu’asirah (Dirasah Hālah al-Mamlakah al-‘Arabiyah al-Su’udiyah*, Kuwait : al-Amānah al-Āmah li al-Awqāf.
- Amin, Ayoeb, 1998, *Implementasi Wakaf di PCNU dan PDM Kota Semarang*, Tesis, Program Pascasarjana UIN Walisongo, Semarang.
- Al-Amir, Muhammad, tt, *al-Iklīl Syarḥ Mukhtaṣar Khalīl*, Kairo: Maktabah al-Qahirah.
- Anwar, dkk, 2008, *Pemberdayaan Pengelolaan Wakaf di Kota Semarang*, Penelitian tidak dipublikasikan pada Puslit IAIN Walisongo Semarang.
- Arnāūt, Muhammad Muwaffiq, 2008, *Namāzīj Islāmiyah Mu’asirah fi al-Mumārasah al-Iqtisadiyah li al-Waqf*, Artikel pada Majallah Awqāf, Penerbit: al-Amānah al-Āmah li al-Auqaf, Kuwait, Edisi ke-14 tahun ke-8.
- Al-Asraj, Hussien, 2010, *The Role of the Waqf Institution in Achieving Economic Security*, http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/22447/MPRA_Paper_No.22447, Posted 02.May 2010/13:09.
- Al-Asyqar, Usamah Umar, 2007, *Taṭwir al-Muassasah al-Waqfiyah al-Islāmiyah fi Dāui al-Tajribah al-Khairiyah al-Gharbiyah*, Kuwait: al-Amānah al-Āmah lil Auqāf.
- Ben Azuz, Abdul Qādir, 2004, *Fiqh Istismār al-Waqf wa Tamwīluḥ fi al-Islām (Dirāsah Taṭbiqiyah ‘an al-Waqf al-Jazāiry)*, Disertasi pada Universitas al-Jazāir.
- Ben Asyūr, 2001, *Maqāsid asy-Syarī’ah al-Islāmiyah*, Yordania: Dār an-Nafāis.
- Al-Bahuty, Mansur bin Yunus bin Idris, 2003, *Kasyāf al-Qina’ ‘an Matan al-Iqnā’*, Riyadh: Dar ‘Ālam al-Kutub.
- Bāqy, 2006, *Daur al-Waqf fi Tanmiyah al-Mujtama’ al-Madany (Namūzāj al-Amānah al-Āmah li al-Auqāf bi Daulah al-Kuwait)*, Kuwait: al-Amānah al-Āmah li al-Auqāf
- Bahr al-Ulūm, Muhammad, 1996, *al-Waqf fi al-Irāq Tārīkhiyyān wa Idāriyan*, London: Muassasah Āl al-Bait wa Muassasah al-Khu’i.

- BKM Kota Semarang, *Laporan Tahun 2010*
- Brinkerhoff, Derick W., 2005, *Organizational Legitimacy, Capacity, and Capacity Development*, Paper presented at Public Management Research Association 8th Research Conference University of Southern California, School of Policy, Planning, and Development, Los Angeles, California, September 29-October 1, 2005.
- Al-Bukhāry, Muhammad bin Isma'īl Abu Abdullah, 1987, *Shahīh al-Bukhāry*, Bairut: Dār Ibnu Katsīr.
- Bungin, M. Burhan, 2008, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Creswell, John W., 2014, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan* (terj), Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Buty, Muhammad Sa'id Ramdhan, 1992, *Dawābiṭ al-Maṣlahah fi al-Syari'ah al-Islamiyah*, Bairut: Muasasah al-Risalah.
- Dafterdar, Hisam, tt, *Toward Effective Legal Regulations and Enabling Environment For Inalienable Muslim Endowments (AWQAF)*, artikel pada ICR.plutojournals.org, diakses dari <http://www.iais.org.my/icr/index.php/icr/article/viewFile/106/102>.
- Ad-Dihlawy, Ahmad Syah Waliyullah bin Abdurrahim, 1995, *Hujjatullah al-Bālighah*, Bairut: Dār al-Kutub al-Ilmiyah.
- Direktorat Jenderal Bimas Islam, 2012, *Bimas Islam Dalam Angka 2012*, Jakarta: Direktorat Jenderal Bimas Islam.
-, 2013, *Panduan Organisasi Pengelolaan Zakat*, Jakarta: Direktorat Zakat Kemenag RI.
- Emir, 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Fadad & Mahdy, al-'Iyās Ṣādiq, Muhammad Ahmad, al-Ittijāhāt al-Muaṣirah fi Taṭwīr al-Istismār al-Waqfy, Jeddah: IRTI.
- Fahmi, Irfan, 2013, *Kewirausahaan, Teori, Kasus, dan Solusi*, Bandung: Alfabeta.
- Gitosudarmo, Indriyo, 2014, *Manajemen Pemasaran, edisi II*, Jogjakarta: BPFE.
- Gunawan, Imam, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktek*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Al-Haidary, Hamd bin Ibrahim, tt, *Majālāt al-Waqf wa Maṣārifuh fi al-Qadīm wa al-Jadīd*, Makalah pada *Nadwah al-Waqf fi al-Syari'ah al-Islāmiyah wa Majālātuh*,
- Handoko, T.Hani, dkk, 2012, *Manajemen dalam Berbagai Perspektif*, Jakarta: Erlangga.
- Harahap, Sumuran, 2006, *Bunga Rampai Perwakafan*, Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf Departemen Agama RI.
- Hasan, Z. and M.N. Abdullah, 2008. *The Investment of waqf land as an instrument of muslims economic development in malaysia*.
-, 2010, *Wakaf di Indonesia dari Masa ke Masa*, Makalah di sampaikan pada Perkuliahan Wakaf Program Doktor Wakaf, tanggal 18 Januari 2010.
- Hasan, Zulkifli, *an Overview of the Effectiveness of the Administration of Waqf Land in Malaysia*, zulkiflihasan.files.wordpress.com/2008/.../microsoft-word-jurnal-slr-waqf.pdf. diakses tanggal 2 November 2010.

- Hasanah, Uswatun, 2009, *Wakaf Produktif untuk Kesejahteraan dalam Perspektif Hukum Islam di Indonesia*, Makalah dalam Pengukuhan Sebagai Guru Besar Hukum Islam Universitas Indonesia.
- Al-Humaidān, ‘Iṣam bin Abdul Muhsin, 1427H, *Akhlaqiyāt al-Mihnah fi al-Islam, wa Tatbiqātihā fi Anzimat al-Mamlakah al-Arabiyah al-Su’udiyah*. <http://faculty.ksu.edu.sa/taiser>
- Ibn Abidin, Muhammad Amin, 2003, *Radd al-Mukhtār ‘alā ad-Durr al-Mukhtār Syarh Tanwīr al-Abshār*, Bairut: Dār Ālam al-Kutub.
- Ibn al-Hummam, tt, Kamāluddin Muhammad bin Abdul Wahid al-Siwasi, *Fath al-Qadīr*, Bairut : Dar al-Fikr.
- Ibn Asyūr, Muhammad al-Ṭāhir, 1999, *Maqāṣid al-Syari’ah al-Islāmiyah*, Malaysia: Fajar Ulung SDN BHD & Dār al-Nafāis.
- Ibn Qudāmah, Muwaffiquddin Abi Muhammad Abdullah bin Ahmad bin Muhammad, 1986, *al-Mughni*, Riyadh: Dār ‘Ālam al-Kutub.
- Kabisi, Muhammad Abid Abdullah, 2004, *Ahkām al-Waqf fi al-Syari’ah al-Islamiyah*, Terj, Ahrul Sani Fathurrahman, Hukum Wakaf, Jakarta: IIMaN & Dompot Du’afa.
- Kahf, Monzer, 2006, *al-Waqf al-Islamy, Tathwuruh, Idāratuh, Tanmiyyatuh*, Suriah: Dār al-Fikr.
- Kementerian Pendidikan dan Pengajaran Mesir, 1991, *al-Mu’jam al-Wajīz*, Republik Arab Mesir: Kementerian Pendidikan dan Pengajaran.
- Al-Kindy, Abu Umar bin Yusuf, 1908, *Kitāb al-Wullāt wa Kitāb al-Qaḍā*, Bairut: Matba’ah al-Āba.
- Al-Kitāny, Abdul Hayy, *Nizām al-Hukūmah al-Nabawiyah al-Musammā al-Tarātīb al-Idāriyah*, Bairut: Dār al-Kitāb al-Araby.
- Al-Maimān, Nāṣir bin Abdullah, 2004, *Duyūn al-Waqf*, Majallah al-Awqāf, Tahun 3 No. 6.
- Mahdi, Muhammad Ṣālih Jawwad, tt, Lamhāt Min Tārīkh al-Waqf al-Islāmy Hattā al-‘Aṣr al-Ūsmāny.
- Al-Maiman, Nasir bin Abdullah, 1430H, *an-Nawāzil al-Waqfiyah*, Riyadh: Dar Ibn al-Jauzy.
- Mansur, Salim Hani, 2009, *al-Waqf wa Dauruhu fi al-Mujtama’ al-Islamy al-Mu’āṣir*, Kairo: Muassasah al-Risālah.
- Mazura, Mujiyono, & Rosmida, 2012, *Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis)*, Artikel pada Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Volume 1, No. 1 Des, 2012.
- Mirghad, Khidir & Kamal Manshury, 2006, *at-Tamwīl bil Waqf, Badāil ghair Taqlidiyah Muqtarahah li Tamwīl at-Tanmiyah al-Mahalliyah*, Makalah disampaikan dalam acara Multaqa Dauli, 22-23 Oktober 2006.
- Mubarok, Jaih, 2008, *Wakaf Produktif*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Muslim, Abi al-Husain bin al-Hujjaj al-Qusyairi an-Nisaiburi, 1991, *Ṣaḥīh Muslim*, Bairut: Dār al-Kutub al-Ilmiyah.
- An-Nahar, Ammar Muhammad, tt, *al-Auqāf al-Islāmiyah wa Āsaruhā ‘alā al-Nahḍah al-Ilmiyah fi ‘Ashr al-Mamālīk*
- Najib, al-Makasari dan Tuti A, ed., Ridwan, 2006, *Wakaf, Tuhan dan Agenda Kemanusiaan*, Jakarta: CSRC.

- NitiSemito, Alex, 2003, *Manajemen Personalia (MSDM)*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nasution, 1988, *Metode Kualitatif Naturalistik*, Bandung: Tarsito.
- Nasution, Edwin Mustafa, 2009, *Technique and Modalities of Investment in Waqaf Institutions*, makalah dipresentasikan dalam Workshop “Developing Managerial Skills of Waqaf Cadres” di Pretoria Afrika Selatan, 4-6 Desember 2009
- An-Nawawi, Imam, 1991, *Rauḍat aṭ-Ṭālibīn wa ‘Umdah al-Muftīn*, Bairut: al-Maktabah al-Islāmy.
- Nazir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Syamsuddinnor, 2014, *Pengaruh Pemberian Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ben Line Agencies (BLA) Banjarmasin*, Artikel pada Jurnal Socioscientia, Februari 2014, Volume 6 Nomor. 1.
- Putra, Nusa, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Qalyubi dan Umairah, 1995, *Hāsyiatā al-Qalyubi wa ‘Umairah*, Bairut: Dar al-Fikr.
- Al-Qardawy, Yusuf, 1994, *Fiqh az-Zakat*, Bairut: Muassasah ar-Risalah.
- Qarūt, Nur Binti Hasan Abdul Halim, tt, *Wazāif Nāzir al-Waqf fī al-Fiqh al-Islāmy*.
https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4010632/alwaqaf.pdf.
- Qaṣas, Abdurrahman bin Jamil bin Abdurrahman, 1425H, *al-Maqāṣid al-Syar’iyyah wa al-Ab’ad al-Maṣlahiyyah li Nizām al-Waqf fī Ḍau al-Qurān al-Karīm wa al-Sunnah al-Nabawiyyah*,
- Al-Qarḍāwy, Yusuf, 2000, *Fiqh al-Zakat*, Bairut: Muassasah al-Risalah
 , 2001, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, alih bahasa: Zainal Arifin, Lc dan Dra. Dahlia Husin, Jakarta: Gema Insani Press.
- Qurrah Daghi, Ali Muhyiddin, 2004, *Tanmiyyah Mawārid al-Waqf wa al-Huffaẓ ‘Alaiḥā*, artikel pada Majallah Awqāf, Penerbit: al-Amānah al-‘Āmah li al-Auqaf, Kuwait, edisi ke-7 tahun ke-7.
 , tt, *Istismār al-Waqf wa Ṭuruquhu al-Qadīmah wa al-Hadisah*, diakses dari <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06>
- Rashid, Syed Khalifa, 2012, *Measures For The Better Management of Awqaf*, Artikel pada IIUM Law Journal Vol. 20, No. 1.
- Al-Rifā’i, Hasan Muhammad, 2009, *Idārah al-Awqāf baina al-Markaziyah wa al-Lā Markaziyah*, (artikel disampaikan pada Muktamar Wakaf III di Saudi Arabia.
- Rizq, Malihah Muhammad, 2006, *al-Taṭawur al-Muassasy li Qiṭa’i al-Awqāf fī al-Mujtama’āt al-Islāmiyyah (Dirāsah Hālah Jumhuriyyah Misr al-Arabiyyah)*, Kuwait: al-Amānah al-‘Āmah li al-Awqāf.
- Rozalinda, 2010, *Pengelolaan Wakaf Uang Studi Kasus pada Tabung Wakaf Indonesia (TWI) Dompot Dhuafa Repebulika*, Disertasi pada Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

- As-Sa'ad, Ahmad Muhammad & Muhammad Ali 'Umry, 1999, *al-Ittijāhāt al-Mu'āshirah fi Tathwīr al-Istismār al-Waqfī*, Penelitian dalam Lomba Penelitian Wakaf Internasional di Kuwait .
- As-Sadḥān, 2006, *Taujīh Maṣārif al-Waqf Nahw Talbiyah Ihtiyājāt al-Mujtama'*, Makalah dipresentasikan pada Mukhtamar Wakaf II di Makkah al-Mukarramah, 1427H/2006.
- Asy-Sya'bi, Ahmad bin Abdul Jabbar, tt, *al-Waqf Mafhūmuh wa Maqāsiduh*, Makalah disampaikan dalam Nadwah al-Maktabāt al-Waqfiyyah di Saudi Arabia.
- Asy-Syu'aib, Khalid Abdullah, 2006, *An-Nazārah 'ala al-Waqf*, Kuwait: al-Amānah al-'Āmah lil Auqāf.
- Sujamto, 1986, *Beberapa Pengertian di bidang Pengawasan*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono, 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: ALFABETA.
- Suryana, 2013, *Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Jakarta: Salemba Empat.
- Syahatah, Husein, 2003, *Istismār Amwāl al-Waqf*, makalah pada Muntadā Qadāyā al-Waqf al-Fiqhiyyah al-Ulā, Kuwait, 12-13 Oktober 2003.
- Asy-Sya'bi, Ahmad bin Abdul Jabbar, tt, *al-Waqf Mafhumuh wa Maqāsiduh*
- Asy-Syu'aib, Khalid Abdullah, 2006, *al-Nazārah 'alā al-Waqf*, Disertasi.
- At-Ṭabrāny, Abu al-Qāsim Sulaiman bin Ahmad, 1415, *al-Mu'jam al-Wasīf*, Kairo: Dār al-Haramain.
- At-Tarablisy Syamsuddin Abu Abdullah Muhammad bin Muhammad bin Abdurahman al-Hattab al-Maghribi, 1992, *Muwāhib al-Jalil fi Syarhi Mukhtaṣr Khalīl*, Bairut: Dār al-Fikr.
- Tim Peneliti Masjid Agung Jawa Tengah, 2008, *Sejarah Masjid Besar Kauman Semarang & Masjid Agung Jawa Tengah*, Semarang: MAJT Press.
- Umar, Muhammad Abdul Halim, 2004, *al-Istismār fi al-Waqf, wa fi ghullāti wa rī'ihī*, Makalah dipresentasikan dalam al-Daurah 15 al-Majma' al-Fiqh al-Islāmy, yang diadakan di Muscat Oman, 9-11 Maret 2004.
- , 2002, *Usus Idārah al-Auqāf*, makalah dipresentasikan dalam Nadwah 'Urdh al-Tajārib al-Waqfiyyah fi al-Dual al-Islamiyah, 15-18 Desember 2002.
- , 2006, *Nizām al-Waqf al-Islāmy wa al-Nuzum al-Musyābihah fi al-Ālam al-Gharby*, Makalah pada Mukhtamar Wakaf ke-2 di Universita Ummul Qura, Makkah al-Mukarramah, November 2006.
- , tt, *Ḍawābiṭ Ṣarf Rī'i al-Auqāf al-Khairiyyah wa Tartīb Awlawiyyāt wa Qawāid al-Ṣarf*, diakses dari <http://iefpedia.com/arab>.
- Al-Umar, Fuad Abdullah, 2007, *Istismār al-Amwāl al-Mauqūfah (al-Syurūṭ al-Iqtisādiyah wa al-Mustalzamāt al-Tanmiyah)*, Kuwait: al-Amānah al-'Āmah li al-Awqāf.
- Ravianto, J. , 1986, *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta. Siup.
- Al-Sa'ad, Ahmad Muhammad & Muhammad Ali al-Umry, 1999, *al-Ittijāhāt al-Mu'āshirah fi Tathwīr al-Istismār al-Waqfī*, Penelitian dalam Lomba Penelitian Wakaf Internasional di Kuwait tahun 1999.

- Sedarmayanti, 2004, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Siagian, P. Sondang, 1998, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Siagian, 2002, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sinungan, Muchdarsyah 2000, *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Askara.
- Usman, Nurodin, 2013, *Model Pengelolaan dan Pengembangan Bandha Masjid Agung Semarang*, Disertasi Doktor, Program Pascasarjana UIN Walisongo, Semarang.
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wizarat al-Auqāf wa Syu'ūn al-Islāmiyah, 1996, *al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*, Kuwait: Wizarat al-Auqāf wa Syu'ūn al-Islāmiyah.
- Yayasan Muslimin Kota Pekalongan, 2010, *Laporan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan Tahun 2010*.
- Yayasan Muslimin Kota Pekalongan, 2011, *Profile Institution Yayasan Muslimin Kota Pekalongan*.
- Yusuf, Agus Fathuddin, 2000, *Melacak Banda Masjid yang Hilang*, Semarang: Aneka Ilmu.
- Zarqā, Mustafa Ahmad, 1998, *Ahkām al-Auqāf*, Oman: Dar al-'Ammār.
- Az-Zuhaily, Muhammad, tt, *al-Istismār al-Mu'āṣir lil Waqf*, diakses dari http://www.islamsyria.com/uploadfile/LIB/lib_library/2370-20100608223319.doc.
- Az-Zuhaily, Wahbah, 2007, *al-Waṣāyā wa al-Waqf fi al-Fiqh al-Islāmy*, Damaskus: Dār al-Fikr.

Peraturan Perundang-undangan

- Peraturan Menteri/ Agraria/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 9 Tahun 1999, pasal 67, ayat (1).
- Republik Indonesia, 2004, Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf
- Republik Indonesia, 2006, Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 tentang Penjelasan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf.
- Republik Indonesia, *Kompilasi Hukum Islam (KHI)* disebarluaskan dengan Inpres Nomor 1 Tahun 1991.
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri/ Agraria/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 9 Tahun 1999, pasal 67, ayat (1).
- Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1977 tentang Perwakafan Tanah Milik*.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Dasar* 1945.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria*
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Agama Nomor 54 Tahun 2006 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kesejahteraan Masjid.

Internet

(<http://www.fiqhacademy.org.sa>. Diakses tanggal 23 Juli 2013).

“Menag Perintahkan Revisi Banda Masjid, Suara Merdeka, 19 April 2003.

<http://www.suaramerdeka.com/harian/0304/19/nas17.htm>

“BKM Semarang Lapor Pusat, 17 Januari 2003,

<http://www.suaramerdeka.com/harian/0301/17/nas11.htm>

“Pemkot-BKM “Rebutan Mengelola”, 8 Januari 2003,

<http://www.suaramerdeka.com/harian/0301/08/kot1.htm>

http://bwi.or.id/index.php?option=com_content&view=article&id=770%3Ababak-baru-wakaf-masjid-agung-semarang&catid=1%3Aberitawakaf&Itemid=134&lang=in, diakses 22 Juli 2012.

http://id.wikipedia.org/wiki/Majelis_Syuro_Muslimin_Indonesia, diakses tanggal 18 Januari 2015

<http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/layar/2010/08/19/600/Hotel-Syariah-Ingin-Menjaga-Citra-Perhotelan>, diakses tanggal 12 Juni 2012.

<http://berita.suaramerdeka.com/tim-jolotundo-akan-temui-menag/>, diakses tanggal 30 Januari 2015.

<http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2010/05/11/109138/BKM-Tak-Respons-Warga-Siapkan-Gugatan>, diakses tanggal 10 Februari 2015.

<http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2010/05/11/109138/BKM-Tak-Respons-Warga-Siapkan-Gugatan>, diakses tanggal 10 Februari 2015.

<http://bwi.or.id/index.php/berita-mainmenu-109/1036-wakaf-di-dki-jakarta-bagaimana-kondisinya> (18 Agustus 2013).

<http://www.suaramerdeka.com/harian/0301/17/nas11.htm>, diakses tanggal 22 Juli 2012).

http://bwi.or.id/index.php?option=com_content&view=article&id=770%3Ababak-baru-wakaf-masjid-agung-%20Semarang&catid=1%3Aberitawakaf&Itemid=134&lang=in, diakses tanggal 22 Juli 2012

“Kiai Sahal Usul BKM di rombak”,

<http://www.suaramerdeka.com/harian/0209/07/nas9.htm>, diakses tanggal 22 Juli 2012.

<http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2012/07/06/191720/Perlu-Izin-ke-Kementerian-Agama->, diakses tanggal 2 Agustus 2013.

<http://tabungwakaf.com/news/all/wakaf-sengon-alternatif-reboisasi-yang-produktif/>, diakses tanggal 09 Februari 2013.

<http://bwi.or.id/index.php/ar/publikasi/artikel/771-wakaf-produktif-untuk-perumahan-rakyat>, diakses tanggal 11 Juli 2014.

DAFTAR WAWANCARA

Wawancara dengan Ali Mufizh (Kepala Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah), tanggal 15 Mei 2012, jam 13.00-14.00 WIB, di Kantor Sekretariat Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Wawancara dengan KH. Azim Wasi' (Ketua Komisi Fatwa MUI Kota Semarang), tanggal 18 Desember 2012, jam 20.00-20.30 WIB, di rumah KH. Azim Wasi', Kauman Semarang.

Wawancara dengan Muhaimin (Pengurus Badan Pengelola Masjid Agung Semarang), tanggal 21 Maret 2012, jam 14.00-15.00 WIB, di Kantor Sekretariat Badan Pengelola Masjid Agung Semarang.

Wawancara dengan Amirudin Darori (Kasi Pengembangan Ekonomi Wakaf pada Subdit Pemberdayaan Wakaf Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama RI), tanggal 23 Mei 2011, jam 11.00-11.30, di Kantor Bapak Amirudin Darori.

Wawancara dengan Wakhid Akhmad (Sekretaris BP.MAS) tanggal 10 Juli 2015, jam 13.30-14.30, di Kantor BP MAS.

Wawancara dengan Taufik Rahman, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang/ Ketua BKM Kota Semarang, periode 2008-2013, tanggal 08 Agustus 2012, jam 14.00-14.30, di Kantor Kemenag Kota Semarang.

Wawancara dengan Khuwaishoh (Bendahara BKM Kota Semarang periode 2008-2013), tanggal 5 Agustus 2012, jam 10.00-10.30, di Kantor Kemenag Kota Semarang.

Wawancara dengan Arifin, (Pengurus BKM Kota Semarang periode 2008-2013), tanggal 17 Februari 2012, jam 20.00-22.00, di kediaman beliau.

Wawancara dengan Arifin, (Pengurus BKM Kota Semarang periode 2008-2013), tanggal 11 Agustus 2014, jam 20.00-23.00, di kediaman beliau.

Wawancara dengan Sungkono (Penjaga Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang), tanggal 23 Maret 2015, jam 11.00-12.00. di Kediaman beliau.

Wawancara dengan Mustamaji (Mantan Sekretaris BKM Kota Semarang), tanggal 19 Juli 2012, jam 15.00-16.00, di kediaman beliau.

Wawancara dengan Mustamaji (Mantan Sekretaris BKM Kota Semarang), tanggal 6 Juli 2015, jam 16.30-17.30, di kediaman beliau.

Wawancara dengan Nofel (Sekretaris YMKP), tanggal 8 Januari 2012, jam 14.00-14.30, di Hotel Syariah YMKP.

Wawancara dengan Aisyah (Mantan Ketua YMKP), tanggal 8 Januari 2012, jam 10.00-12.00, di Hotel Syari'ah YMKP.

Wawancara dengan Nanang (Bendahara YMKP merangkap Manajer Hotel Syariah), tanggal 8 Januari 2012, jam 13.00-14.00, di Hotel Syari'ah YMKP.

Wawancara dengan Sahir (Wakil Sekretaris YMKP), tanggal 8 Januari 2015, jam 13.00-13.30, di Hotel Syariah YMKP.

Wawancara dengan Nor Rochmah (Resepsionis Hotel Syari'ah), tanggal 8 Januari 2015, jam 10.00-10.30, di Hotel Syari'ah YMKP.

GLOSARI

- Amanah** adalah sikap mental yang di dalamnya terkandung unsur kepatuhan kepada hukum, tanggung jawab kepada tugas, kesetiaan kepada komitmen, keteguhan dalam memegang janji, kesucian dalam tekad dan kejujuran kepada diri sendiri.
- B.O.T** adalah singkatan dari Build, Operate and Transfer atau Bangun, Guna, Serah adalah bentuk perjanjian kerja sama yang dilakukan antara pemegang hak atas tanah dengan investor, yang menyatakan bahwa pemegang hak atas tanah memberikan hak kepada investor untuk mendirikan bangunan selama masa perjanjian bangun guna serah (BOT), dan mengalihkan kepemilikan bangunan tersebut kepada pemegang hak atas tanah setelah masa guna serah berakhir.
- Badan Kesejahteraan Masjid** adalah institusi semi resmi yang dibentuk oleh Kementerian Agama untuk meningkatkan peran dan fungsi masjid sebagai tempat ibadah dan sarana pembinaan umat Islam.
- Bondo Masjid** adalah tanah Masjid Wakaf Semarang, atau Masjid Besar Semarang, atau Masjid Besar Kauman Semarang, atau yang saat sekarang ini dikenal dengan nama Masjid Agung Semarang.
- Hukr** berarti hak eksklusif atau hak monopoli, yaitu penyewa memiliki hak eksklusif atas property yang disewa jangka panjang, yang biasanya melewati batas usia normal manusia atau permanen. Hak ini dapat dipasarkan, dipindahtangankan, dan diwariskan.
- Ijarah** adalah akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (ujrag), tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri.
- Ijarah Mutanaqisah Muntahiyah bit Tamlik** (IMBT) adalah perjanjian sewa menyewa yang disertai dengan opsi perpindahan hak milik atas benda yang disewa, kepada penyewa, setelah selesai masa akad ijarah.
- Istibdāl** adalah menjadikan barang lain sebagai pengganti barang wakaf asli yang telah dijual (penggantian). Sedangkan *Ibdal* berarti menjual barang wakaf untuk membeli barang lain sebagai gantinya (penukaran).
- Istishnā'** adalah akad jual beli dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan (pembeli, mustashni') dan penjual (pembuat, shani').
- Kifayah** adalah kekuatan dan kemampuan seseorang dalam melakukan tugas selaku nazhir dan memberikan kemaslahatan harta wakaf.
- MMBT** adalah singkatan dari *Musyarakah Mutanāqisah Muntahiyah bit Tamlik* atau *Musyarakah Mutanaqisah*, yaitu Musyarakah atau Syirkah yang kepemilikan asset (barang) atau modal salah satu pihak (syarik) berkurang disebabkan pembelian secara bertahap oleh pihak lainnya.

Muḍarabah adalah akad kerjasama suatu usaha antara dua pihak di mana pihak pertama (malik, shahib al-mal, LKS) menyediakan seluruh modal, sedang pihak kedua (‘amil, mudharib, nasabah) bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagi di antara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak.

Mughārasah adalah pemilik tanah menawarkan tanahnya yang belum ditanami pohon kepada pihak lain untuk ditanami dan diawasi, dengan keuntungan dibagi berdua sesuai kesepakatan.

Mursad adalah menyewakan asset wakaf seperti tanah atau bangunan kepada orang yang memakmurkan asset wakaf tersebut dengan mendirikan bangunan atau menggarapnya, dengan biaya sewa yang rendah, sampai hutang tersebut lunas. Dan penyewa memiliki hak untuk memindahkan, mewariskan kepada pihak lain, yang disetujui oleh hakim atau pengelola wakaf.

Musaqāt adalah pemilik tanah menawarkan tanahnya yang telah ditanami pohon kepada pihak lain untuk diurus dan diawasi, dengan keuntungan dibagi berdua sesuai kesepakatan.

Musyārahah adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan dan resiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan.

Muzāra’ah adalah pemilik tanah menawarkan tanahnya yang belum digarap kepada pihak lain, untuk digarap, dengan menanggung biaya penggarapan, dan keuntungan dibagi berdua sesuai kesepakatan.

Nazhir adalah perseorangan, organisasi, atau badan hukum, yang melakukan pengelolaan dan pengawasan terhadap semua kegiatan yang berkaitan dengan wakaf, berupa menjaga, melindungi, dan menginvestasikan, kemudian mengumpulkan keuntungan wakaf dan mendistribusikan kepada yang berhak, dan melakukan kegiatan lain yang terkait dengan pengelolaan wakaf.

Pendanaan harta wakaf adalah cara-cara menghasilkan uang, dengan memfungsikan sumber- sumber keuangan yang dimiliki oleh wakaf atau mencari sumber keuangan luar yang dapat membiayai proses pengembangan proyek- proyek wakaf, sesuai dengan hukum dan maqashid Syariah.

Pengelolaan adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengkoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Pengelolaan wakaf produktif adalah pengelolaan wakaf berbasis investasi, di mana harta wakaf tidak didistribusikan atau dikonsumsi secara langsung akan tetapi diinvestasikan dengan bentuk investasi yang sesuai dengan karakteristik harta wakaf.

Sukuk Muqāradah adalah Obligasi Syariah yang berdasarkan akad *Muḍarabah*. Emiten dalam Obligasi Syariah *Muḍārabah* adalah *Muḍārib* sedangkan pemegang Obligasi Syariah *Muḍārabah* adalah *Ṣāhibul Māl*.

Sukuk adalah surat berharga jangka panjang berdasarkan prinsip syariah yang dikeluarkan emiten kepada pemegang obligasi syariah yang mewajibkan emiten membayar pendapatan kepada pemegang obligasi syariah berupa bagi hasil margin atau *fee*, serta membayar kembali dana obligasi saat jatuh tempo.

Wakaf adalah perbuatan hukum wakif untuk memisahkan atau menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuannya guna keperluan ibadah atau kesejahteraan umum menurut syariah.

Wakaf produktif adalah wakaf yang pokok barangnya tidak secara langsung digunakan untuk mencapai tujuannya, akan tetapi diinvestasikan terlebih dahulu. Hasil dari investasi tersebut kemudian digunakan untuk tujuan wakaf

Yayasan Muslimin Kota Pekalongan adalah nazhir berbadan hukum, swasta non pemerintah, lokal, yang mengelola tanah wakaf.

DAFTAR INDEKS

- al-amānah al-māliyah*, 74
al-ḥukr, 85, 88, 92
al-ijārah al-muntahiyyah bi al-tamlik,
91
Al-Istiṣnā', 90
al-murṣad, 88
*Al-Musyārah al-Muntahiyyah bi al-
Tamlik*, 91
amanah, 51, 52, 53, 74, 157, 167, 180,
181, 183, 188, 189, 197, 205, 211,
219, 223, 264, 277
audit keuangan, 191
B.O.T (*Build, Operate, & Transfer*),
92
Badan Wakaf Indonesia (BWI), 120
BKM Kota Semarang, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9,
14, 15, 19, 24, 25, 26, 112, 114, 115,
116, 118, 120, 124, 125, 128, 130,
137, 138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 150, 151, 152, 153, 155, 156,
157, 158, 159, 160, 161, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 169, 170,
171, 172, 173, 195, 197, 198, 199,
200, 201, 202, 203, 204, 205, 206,
207, 214, 215, 216, 217, 218, 219,
221, 222, 225, 228, 231, 232, 233,
234, 235, 236, 237, 238, 240, 241,
242, 243, 244, 245, 246, 247, 248,
251, 253, 263, 264, 265, 267, 268,
269, 270, 271, 272, 274, 276, 277,
278, 279, 280, 281, 282, 283, 294
bondo, 4, 6, 15, 20, 21, 112, 113, 114,
115, 116, 117, 118, 121, 124, 125,
126, 127, 128, 129, 130, 131, 132,
133, 135, 136, 137, 138, 144, 159,
161, 216, 217, 219, 222
BP MAS, 4, 15, 26, 117, 118, 125, 171,
201, 237, 238, 242, 248, 265, 268,
279
demokrasi pendanaan, 85, 92
estimasi pendapatan, 253
Hotel Syariah, 7, 26, 184, 185, 190, 254,
255, 256, 257, 258
imārat al-waqf, 104
insentif, 168, 190, 263
institusi kenazhiran wakaf, 276
investasi, 8, 9, 10, 21, 22, 24, 26, 28, 30,
37, 38, 39, 40, 45, 71, 72, 82, 85, 92,
93, 94, 95, 96, 97, 102, 103, 162, 198,
209, 212, 214, 231, 243, 249, 254,
263, 264, 268, 269, 270, 271, 278,
281, 282, 283, 295, 296
Islamic Business Center, 178, 185, 192,
194, 226, 253, 254, 259
istibdāl, 84, 86, 87, 128, 131, 196, 218,
219, 220, 222, 224
Jolotundo, 224
Kantor Kementerian Agama Kota
Semarang, 112, 116, 167, 222
kepemimpinan di BKM, 167
Ki Ageng Pandan Arang, 118, 121, 126
Kifayah, 55, 294
KMA No.92 Tahun 1962, 3
kompetensi, 11, 17, 51, 55, 56, 120, 156,
167, 181, 183, 184, 197, 210, 258,
263, 266, 270, 276, 277, 279, 281
legitimasi, 173, 206, 280
Lokalisasi, 69, 207
Ma'had Aly, 3, 115, 143, 164, 223, 224
Masjid Agung Jawa Tengah, 115, 117,
122, 224, 239
Masjid Agung Semarang, 3, 6, 13, 15,
18, 20, 21, 118, 121, 124, 125, 161,
167, 173, 199, 238, 278, 279, 283
Masjid Besar Semarang, 3, 4, 112, 114,
115, 116, 117, 121, 122, 123, 124,
125, 126, 127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134, 135, 136, 137, 138,
139, 140, 144, 159, 160, 172, 173,
201, 216, 217, 219, 222, 224, 232,
234, 236, 237, 238, 243, 246, 251,
253, 276, 280, 294
Masyumi, 174, 176, 180, 183
misi sosial, 177, 179, 273
muzārah 'ah, 93, 96
nazhir, 3, 9, 11, 14, 17, 21, 24, 26, 30,
37, 38, 41, 50, 51, 53, 55, 57, 58, 59,
60, 68, 69, 71, 72, 78, 79, 82, 85, 89,
90, 94, 95, 103, 112, 113, 114, 115,
116, 117, 118, 119, 120, 144, 151,

154, 156, 157, 161, 164, 168, 173,
175, 176, 180, 181, 183, 186, 193,
194, 197, 199, 200, 201, 202, 203,
204, 206, 209, 211, 214, 218, 219,
221, 223, 225, 226, 229, 236, 237,
246, 249, 253, 263, 264, 270, 271,
272, 276, 280, 281, 294, 295, 296

pemanfaatan hasil wakaf, 8, 9, 30, 109,
283

pemasaran, 269, 283

pendanaan, 6, 8, 26, 28, 30, 44, 49, 84,
85, 116, 156, 214, 215, 216, 217, 227,
228, 229, 230, 234, 273, 277

pendanaan eksternal, 84

Pendanaan internal, 84, 86

pendanaan tanah wakaf, 83, 214, 228

Pendanaan Wakaf, 228

pengawasan, 14, 19, 21, 69, 71, 79, 94,
153, 155, 161, 162, 166, 170, 191,
193, 199, 202, 203, 204, 205, 210,
211, 212, 221, 266, 267, 276

Pertokoan wakaf produktif, 156, 216

pola konsumtif, 107

pola produktif, 107

PT. Sambirejo, 13, 15, 18, 130, 131,
132, 133, 134, 135, 136, 137, 138,
140, 162, 163, 200, 216, 217, 219,
232, 243

PT. Tensindo, 137

Qard al-Ḥasan, 228

restoran kuliner, 7, 260, 278

Ruko, 185, 231, 259, 260

Ṣukūk al-Muqāraḍah, 89, 92

tanah di tepi/pinggir pantai, 98

tanah pedesaan, 98

tanah perkotaan, 98, 99

Tanah wakaf, 3, 6, 46, 126, 140, 175,
218, 225, 233, 238

Tjipto Siswoyo, 13, 18, 130, 137, 138

tugas nazhir, 120, 246

wakaf investasi, 10, 38

Wakaf Produktif, 11, 12, 17, 18, 36, 39,
42, 50, 60, 93, 195, 207, 215, 227,
228, 231, 238, 240, 242, 253, 260,
261, 265, 277

Wisma Sejahtera BKM, 143, 150, 195,
233, 243

Yayasan Muslimin Kota Pekalongan,
26, 29, 30, 174, 175, 176, 225

YMKP, 6, 7, 8, 9, 24, 26, 27, 174, 175,
176, 177, 178, 179, 180, 181, 182,
183, 184, 185, 186, 187, 188, 189,
191, 192, 193, 194, 195, 196, 197,
198, 199, 200, 201, 202, 203, 204,
206, 207, 214, 215, 225, 226, 227,
228, 231, 253, 254, 257, 258, 259,
260, 261, 262, 263, 264, 265, 267,
268, 269, 270, 271, 272, 273, 274,
275, 276, 277, 278, 281, 282, 283

LAMPIRAN I : FOTO-FOTO



Masjid Agung Semarang



Pertokoan Wakaf Produktif



Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang



Kondisi Wisma Sejahtera BKM Kota Semarang



Gedung LPTQ di samping Wisma Sejahtera BKM yang kondisinya



Tanah Wakaf BKM yang terletak di samping MAJT



Tanah Wakaf yang di peruntukkan pasar Agro MAS, akan tetapi akan menjadi tempat relokasi eks pedagang Pasar Johar



Pembangunan lapak-lapak untuk pedagang kaki lima di belakang SPBU MAS



Hotel Syariah Yayasan Muslimin Kota Pekalongan



Restaurant Kuliner Toyyibah Yayasan Muslimin Kota Pekalongan



Kios-kios yang disewakan oleh Yayasan Muslimin Kota Pekalongan



Kondisi Kamar Hotel Syariah kelas 1

LAMPIRAN 2: TRANSKRIP WAWANCARA

A. Wawancara dengan Bapak Arifin, S.Ag, M.Si (Koordinator bidang Imarah BKM Kota Semarang) pada tanggal 17 Februari 2012 di rumahnya Palebon

AF : Penghulu itu penghulu masjid atau siapa pak?

AR : Penghulu ya saiki menteri agama itu, penghulu itu ada dua, penghulu landradt dan penghulu alit, penghulu landrad itu penghulu besar dan penghulu alit penghulu kecil, kalo dianalogikan sekarang, penghulu landrad itu Kementerian Agama, sedangkan penghulu alit Kepala Kantor Kementerian Agama kota Semarang, gitu...jadi wakifnya pemerintah, nazhirnya pemerintah dari dulu...hanya apa itu...mungkin terlalu luas dan mungkin SDMnya...saat itu...pas-pasan, maka banyak yang tidak terurus

AF : banyak tidak tanah-tanah BKM yang potensial untuk diproduktifkan?

AR : Banyak mas

AF : Apa permasalahan untuk memproduktifkan tanah tersebut?

Arifin : permasalahan produktif, sudah saya tulis di analisis, di ancaman..jadi banyak pihak pihak yang ingin menguasai tanah BKM untuk kepentingan pribadi atau kelompok dengan tidak memperhatikan aspek syariat Islam

AF : itu memungkinkan apabila belum bersertifikat, tapi kalo sudah bersertifikat apa masih diambil juga?

AR : Sudah bersertifikat, you bisa lihat, ditempati SPBU, Masjid Agung Jawa Tengah, itu semuanya nazirnya BKM tapi pemerintah punya kepentingan dan pendekatan kekuasaannya tidak memperhatikan aspek syariat dan peraturan, itu jika kami tertibkan ya kena.

AF : SPBU itu diatas tanah BKM ya pak? Apakah pengelolaan SPBU, BKM dilibatkan?

AR : tidak, tidak dilibatkan, jadi ceritanya dulu itu ditempati oleh seseorang, walikota yang lama, jenenge Sutrisno Suharto, ketika kami luruskan, dia menjawab akhirnya dengan surat, ia memberikan 3 alternative, 1. Sharing, 2. Tanah itu dibeli, 3. Kita disuruh membeli tanah tersebut. Belum kami jawab itu, mau kami jawab kerumahnya tapi orangnya pergi terus, dia berlindung di bawah ketiaknya gubernur yang lama, Soewardi, disuruh beli pak wardi, tapiatas nama gubernur, itu peruntukkannya untuk SPBU dan untuk masjid Kauman, Masjid Agung Semarang, gubernur memerintahkan walikota untuk mengelolanya, nah itu namanya pelanggaran UU 41 karena dia mengelola tanah wakaf tanpa seizing nazir. Jadi banyak persoalan.

AF : jadi berapa persen yang sudah tersertifikat dari 131 hektar?

AR : 80%

AF : dan nazirnya BKM

AR : iya dong

AR : Yang saya maksudkan banyak pihak-pihak yang ingin menguasai tanah wakaf tersebut, termasuk penduduk-penduduk yang penghuni liar. Jadi Siwalan itu 100% dihuni penduduk. Karena dulu pada saat miliknya sambirejo, jadi gini, saat tukar menukar dulu, secara hukum sudah miliknya sambirejo karena sudah diserahkan terimakan, tapikan tanah yang dijanjikan, kenyataannya, sudah dicari tidak ada, suratnya ada tetapi tanahnya tidak ada. 119 hektar koma sekian di Semarang ditukarkan dengan 250 hektar di Demak, ternyata di Demak Surat-suratnya ada tapi pas dicek sungai, laut, banyak lurah yang kerjasama dengan Sambirejo menipu BKM, hany ditemukan 66 Hektar, 25% dari yang dijanjikan, maka tanah-tanah di Sini, sebagian dari 119 hektar koma sekian, 120 lah, telah dijual, yang tersisa antara 60an hektar, 69 atau 62 hektar yang belum terjual, akhirnya didemo banyak orang, dengan sukarela Siswoyo menyerahkan 75% dari yang belum terjual, yaitu 52 sekian lah.

AR : tanah yang dikembalikan kepada kita 75% dari 69, 2 atau berapa itu, itu sudah terlanjur dihuni penduudk secara liar tadi, sehingga kita susah menertibkannya.

AF : Lalu yang kosong?

AR : Kosong dikuasai penduduk, digarap secara liar, baru akan kita tertibkan.

AF : itu lokasinya dimanapak?

AR : dibelakangnya masjid, MAJT juga tanah BKM, SPBU, dibelakang SPBU di Tlogo Mulyo situ, Tlogo Sari Wetan.

AF : Kalo yang untu pasar?

AR : dibelakang MAJT, itu bagian dari yang 22 hektar, sertifikat nomor 2. 22 hektar itu akan kita kapling-kapling, yang 3 hektar untuk pasar Agro

AF : 22 Hektar itu termasuk yang MAJT?

AR : MAJT sendiri 9 hektar sekian 10 hektar kurang lebih. Ya di ikhlaskan, wakafkan tidak bisa dijual, ya sementara kita ikuti kemauan pemerintah, pada saatnya kami luruskan. 22 hektar itu kami kapling-kapling, 3 H untuk pasar Induk Agro Jateng, 5 hektar untuk Rumah Sakit Islam, 10 hektar untuk zona pendidikan, 1 hektar untuk makam para Ulama, paling barat dekat sungai, yang zona pendidikan persis belakang masjid, itu program sudah ada investor namanya pak hartono dari Jakarta.

AF : sistemnya apa pak?

AR : Dia yang ngontrak, pertahunnya 500 juta, selama 25 tahun, diperpanjang atau ditinjau kembali. Perbulannya dia bayar 10 juta dengan syarat komoditas di bawah 500 ton perhari, kalo di ats 500 ton diperhitungkan kembali.

AF : Berapa tahun penyewaannya?

AR : ya nanti per25 tahun, cuma kendalanya banyak masyarakat yang merecoki, diantaranya ya masjid Kauman itu. Masjid kauman dulu nazhirnya kita, kemudian zaman kepala kantornya pak Sukendar, dilepas dibuat pengurus

sendiri, jadi dulu *ex officio* Kasie Urais Kepala Takmir, walaupun maksudnya baik tapi hasilnya tidak baik. Itu dilepas, akhirnya berdiri sendiri, atas SK Walikota, Walikota tidak benar membuat Sk, kok waliokota mengrus masjid, itu urusan Kementerian Agama, akhirnya benturan, teman ketemu teman, sampai sekarang merecoki.

AR : Karena mereka kebanyakan orang-orang pasar ya jadi berpikinya untuk kepentingan diri sendiri, kalo kitakan pegawai negeri jadi tidak mungkin menguasai, akan bergantian sesuai dengan masanya. Lebih aman kalo BKM karena Negara.

AF : itu tanah yang tidak ada masalah itu 22h pak?

AR : oo ya tidak 52 h ada disini, tanah yang sudah ditempati penduduk bisa diurus, kalau sudah dicek, diurus betul-betul, tapi kalau banyak hambatan, akhirnya kepala kantor sekarang karena rodo cooling down, karena mereka mencari dukungan kesana kemari, ke Ali Mufizh, kiyai-kiyai, tapi ktakan berjalan atas dasar peraturan, tapi kalo menteri berani memberikan kepada mereka tidak masalah, tapi selama menteri belum memberikan kepada mereka, kami harus melaksanakan tugas.

AR : andakan punya jago-jago

AR : tapi tidak semua jalan yang wakaf hanya 1200 sekian , diganti dana 6 milyar, untuk ma'had Ali dan itu ada KMAny, KMA 114 tahun 2008,... direcoki lagi, sampai rapat dengan gubernur, akhirnya memutuskan pembangunan ma'had Ali di hentikan sampai ada jaminan dari Kementerian Agama, tidak akan mangrak, ada biaya operasional...ya keputusannya rasional, tapi sebenarnya ada tujuan yang tidak rasional, dari kelompok Kauman. Sekarang uangnya masih direkening BKM.

AF : apa tidak membuat usaha prooduktif untuk membiayai ma'had Ali?

AR : oo pasti termasuk pasar tadi, pertokoan, tapi kalau Kemeneterian Agama menganggarkan lebih baik, ya tidak harus berupa ini, ya semacam anu lah, blockgrant..syukur termasuk tenaga pendidiknya dari sana, dikosek dari seluruh Indonesia yang memenuhi syarat, masa tidakada.

AF : Kalau pertokoan apa pendanaanya hanya dari Kemenag itu?

AR : iya, 2M, 2M dalam bentuk pinjaman, dengan kita bangun 28 kios, kalau bahasa saya, kalau bahasa sana pertokoan..tapi karena terlalu membesarkan hal kecil, toko..kalau toko ada kamar mandi, ada tempat istirahat , Cuma 3x7 ya sangat kecil sekali...28 kios itu kalau kita kontrakkan 10jt pertahun dan laku semua 8 tahun bisa BEP, tapi ini tidak laku diturunkan jadi 7,5j, kalo laku semua 11 tahun baru BEP, belum bati itu, juga tidak lagu baru laku sekitar 30%, payah itu..bangunannya tidak layak jual, karena menghadap tidak kejalan, tapi menghadap kiblat, konsep saya tidak seperti itu ,akan tetapi ada jalan tengah...menghadap ke jalan sukarno hatta dan menghadap ke sekolah..Farikhin waktu itu, saat ia jadi ketua saya mengundurkan diri..bisa dibeli jabatan itu...

AF : pak Farikhin apa ketua Urais?

AR : waktu itu bukan seperti itu, dibawah penamas waktu itu..tapi entah karena apa, ya karena inilah...banyak persoalan, sudah saya berikan disituakhirnya banyak yang tersinggung, jadi apatis masa bodho, akhirnya yang sekarang diteror terus banyak orang, baik orang lama yang merasa tidak diwongke, maupun orang luar yang berkepentingan, disitu ada dianalisis swat-nya, sebenarnya ini rahasia, tapi untuk belajar tidak ada rahasia.

AF : Biasanya kalo proyek diserahkan swasta begitu ?

AR : silakan asal atas SK BKM, bagi hasil kan istilahnya, kontrak boleh, bagi hasil boleh

AF : Tapi selama ini belum ada pemikiran spt itu?

AR : ya baru akan mulai, karena banyak persoalan yang diwariskan dari tukar menukar tadi...dampak dari tidak beresnya tukar menukar, meninggalkan masalah..

AF : tanah yang di Siwalan itu bagaimana penyelesaiannya pak?

AR : kalau saya masih sempat untuk itu, tapi pengurus tetap sekarang saya sudah diurusan Haji tapi masih menjadi ketua bidang riayah..pendekatan pertama pendekatan keagamaan, melibatkan penyuluh agama wanita, orang keras kalo didekati dengan kekerasan tidak jadi, kalau itu mental, kita melalui pendekatan hukum, kejaksaan sebagai pengacara Negara. Dan kalo bisa mendekati dari hati ke hati dengan sistem kontrak, pertahun permeter..kalo jalan justru bisa percontohan, tidak perlu membangun, dapat uang..itu manajemen. Kalau saya diamanati insyaAllah bisa.. mereka bertempat juga tenang, halal, kita juga tidak berdosa karena sudah mengurus, amanah...kan enak,,ini konsep penyelesaian..kami juga sudah menghubungi BRI, angsurannya lewat BRI...dimulai dari tingkat kesadarannya tinggi..pertama disurati..UU 41 kan siapa yang menempati tanah wakaf tanpa seizing nazhir, pidana 5 tahun dan denda 500jt maksimal, seminimnya 300 atau berapa itu..intinya disosialisasikan..kita rangkul, ajak berembuk..memang diperlukan seorang pengurus yang punya keberanian dan kemauan..persoalannya diakntor tidak mudah, system pengamatan pejabat masih terjadi seperti sekarang, barang siapa yang pintar ndekat, pintar lobi itulah yang jadi, sehingga visinya tidak jelas.. jadi system kaderisasi..

Af : yang untuk tambak dimana pak

AR : yang di Semarang ditrimulyo, terminal maju lagi, ada pertigaan kanan genuk ada jembatan maju lagi belok kiri..

AF : itu sudah lama pak

AR : masyarakat yang membuatnya, kalau sawah yang menjadi tambak itu di wonoagung kec. Karang tengah, petani minta kompensasi dari sawah menjadi tambak, kalau tidak mendapat kompensasi tidak boleh dilelang..mereka adalah mantan pemilik tanah

AF : sama BKM mau dijadikan tambak?

AR : tidak mereka sendiri yang menjadikan tambak, karena tidak produktif, air asin...kemaun sendiri tapi minta kompensasi, menurut pengurus lama sudah diberi kompensasi...mau dilelang, tapi minta kompensasi dari pengolahan sawah menjadi tambak..itu cukup subur tambaknya

AF : ada pemasukan dari tambak tersebut pak?

AR : dulu pernah, tapi sekarang sudah tidak, karena mereka minta kompensasi. Kalo di Dempet, kalo ditrimulyo dikontrak sangat murah, tidak harga wajar..diwerdoyo saat kita datang, yang biasanya lancer, tapi ada propokatornya, disana, tiba-tiba petani, kompak saya tidak merasa menjual tanah ke PT Sambirejo atau BKM sawah saya sendiri. Saya jawab, kami itu kesini punya bukti sertifikat, ternyata, selama ini hanya 20jt pertahun, hasilnya ada 80jt, tapi ke BKM Cuma 20jt, sekarang tidak boleh kita lelang karena merasa tidak menjual.

AF : yang sekarang usaha BKM, pertokoan, tambak, dan sawah

AR : yaitu usaha sudah jalan tapi tiba-tiba seperti tadi, disini juga terkait wisma, ahli waris Sambirejo menggugat bahwa tanah itu dulu jaminan tukar menukar, karena jaminan sudah selesai kembali kepada saya....sertifikatnya C,saya pernah dengar diamankan oleh pengurus pusat.. itu bisa diselesaikan.

AF : Sekarang ini?

AR : Sengketa, kita undang untuk menjelaskan alasannya, menunjukkan bukti2 kepemilikan, tidak datang, padahal mau dikontrak 25jtpertahun dan dia sanggup merenovasi sendiri, sekarang tidak dikontrak, dipasang papan nama, sengketa dengan PT Sambirejo.

Saya nulis suvey dulu karena mau meramalkan kedepan itu gmana?

Sertifikatnya di BKM tapi di urus orang lain, karena memelihara anak macan.. pengelola SPBU MA,dulu MB.

Tanah BKM ini asal-usulnya Cuma semarang saja..sebelah masjid makam-makam dulu, pengurus Kas Masjdi dimana-mana juga ada..di Kendal juga banyak, tapi tidak terurus, karena diserahkan perorangan.

B. Wawancara dengan Bapak Taufik Rahman (Ketua BKM Kota Semarang) Senin,tanggal 08 Agustus 2012, di Kantor Kemenag Kota Semarang

AF : Terkait dengan pengelolaan wakaf tanah produktif di BKM Kota Semarang, yang pertama terkait dengan kebijakan pengamanan asset BKM Kota Semarang itu gmana pak?

TR : jadi BKM itu... Badan nazhir wakaf organisasi, berpusat di JKt dan jabatannya adalah ex officio, di pusat itu pak dirjen bimas Islam sebagai ketua BKM pusat, ketua harian direktur urais, Ketua BKM provinsi pak kepala kanwil,ketua hariannya kapid urais, Kabupaten kota Ketuanya Kakandep/kakankemenag, ketua hariannya Kasi Urais, sampai kecamatan kepalanya KUA. Berkaitan dengan kebijakan-kebojokan, apakah berkaitan dengan pengelolaan, pemanfaatan, pengamanan, itu tergantung kebijakan pusat

dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhannya disini. Untuk di Kota Semarang, segi pengamanan, satu berkaitan pengamanan administrative, itu sertifikat, mayoritas ada di..sertifikat asli ya...di titipkan di arsip box apa namanya...di bank BPD, yang kedua pengamanan juga dilakukan kecamatan dengan aparat-aparat..apakah muspika, atau babinsa atau apa..berkaitan dengan pengamanan dari segi hukum, gugatan dan sebagainya, kita bekerjasama dengan kejaksaan negeri sebagai pengacara Negara.

AF : terus ini pak, terkait dengan proses sertifikasi, apakah sampai saat ini BKM masih melakukan proses sertifikasi tanah wakaf?

TR : Jadi saat ini kita cari kota semarang masih ada yang belum di sertifikat, kita cari masih ada, ada hambatan hambatan, persoalannya lama sekali. Yang kedua proses ini harus ada, tidak fiktif, artinya ketika ditunjukkan, harus ada tanahnya, harus ada saksinya, jadi jika kita temukan ada tanah yang harus disertifikatkan, kita upayakan disertifikatkan wakaf

AF : berarti kalau programnya merujuk pada kebijakan pusat, pada kewenangan apa BKM diperkenankan berinovasi ?

TR : Prinsipnya kebijakan pusat...karena kita vertical, memang betul di dalam sertifikat nazhirnya BKM, akan tetapi segala sesuatu kebijakan ada dipusat, misalnya terkait dengan kebijakan pengelolaan, segi yang berdampak besar, terusa ada yang spesifik diatur oleh KMA, misalnya berkaitan dengan wakaf produktif atau ma'had Aly, jadi kita ada keterbatasan yang diatur KMA, misalnya tentang pembangunan Ma'had Aly, dalam KMA, BKM disuruh membangun, klausulnya pengelolaan akan ditentukan kemudian, jadi kita tidak boleh membuat kebijakan kita yang mengelola, si A, si B, karena nanti akan ditentukan KMA, begitu juga pasar tanah wakaf produktif...

AF : Agromas itu pak?

TR : bukan, pertokoan wakaf produktif, itu ada BEP nya, itu tidak Cuma-Cuma, ada pengembaliannya, soal mungkin dari sekian petak ada yang tidak laku itu masalah lain. Kita memang kerepotan dengan tinggalan-tinggalan masa lalu yang harus kita tata ulang. Seperti toko wakaf prduktif, itu bentuknya sebagian orang bilang tidak marketable, akan tetapi untuk merubah gedung harus ada aturannya,,ha,jadi tidak bisa itu, itu harus izin pusat..kita rubah misalnya biayanya 100jt, tidak bisa kita karena berkaitan dengan uang, apa bisa dijamin dengan 100 juta bisa laku semua, tidak bisa jaminan. Karena bisnis ada gamblingnya..

AF : berarti kalau begitu, program pengembangan merujuknya ke BKM pusat?

TR : iya, yang berdampak besar, misalnya pasar agro, investasinya 30 milyar, jangka waktu 30 tahun, kita harus meminta ppendapat hukum, jedi tetap ada kewenangan pusat.

AF : jadi misalnya kalau ada pelelangan atau penyewaan tanah, tanpa keputusan pusat bisa?

TR : oo kalau itu bisa, asal dilaporkan ,sepanjang pelelangannya wajar-wajar, tapi mas, pengurus sekarang tidak melakukan pelelangan, Karena sudah dilelang pengurus sebelumnya, sampai 2013. Disewa 5 tahun, jadi otomatis tidak bisa menikmati..

AF : terhadap tanah yang diklaim warga, misalnya di kampung Gutitan..

TR : Jika pemahaman agamanya baik, mestinya tau kalau ini tanah wakaf..kita laporkan kepusat dan kejaksaan.

AF : langkah BKM masih persuasive atau sudah hukum?

TR : kita masih persuasive, semacam member pengertian, paling tidak ada uang sewa..tapi itu belum jalan..

AF : Nazhir BKM apakah dibawah urais otomatis menjadi nazhir BKM?

TR : Prinsipnya pengurus BKM dibawah urais, tapi bila kurang bisa mengambil diluar urais.

AF : Mengapa tidak dibawa Garazawa

TR : Dulu ada dana N, Nikah..contohnya wisma dengan dana N, konon ceritanya masjid Baiturrahman dari dana N. dulu urais ada kasubsidi kemasjidan dan kasubsidi waibsos (wakaf dan ibadah social) jadi kenapa BKM di bawah urais , karena ada urusan kemasjidan, pernah di Penamas, karena di penamas itu seksi penerangan agama Islam dan pemberdayaan masjid...penamas hanya memberdayakan masjidnya tidak mengelola tanah wakaf, nazhirnya BKM ya urais...akan tetapi sekarang sudah diubah menjadi di bawah urais.

AF : ada tidak usaha BKM meningkatkan kualitas nazhirnya

TR : ya ada, berupa pelatihan-pelatihan

AF : terhadap aset2 tanah wakaf yang ada apakah ada hambatan BKM dalam memproduksi aset wakaf?

TR : Tanah wakaf itu pemberian raja untuk kepentingan masjid..masjid-masjid loh ya bukan hanya masjid Baiturrahman. Hambatannya pernah hilang, yang kedua tidak tuntas, contohnya di demak, daerah pantai, dulu tambak sekarang sudah abrasi, yang ketiga, ada beberapa yang sudah produktif tapi tidak bisa dikelola BKM, contoh pom bensin, diatas tanah wakaf BKM tapi yang mengelola BP MAS, MAJT didalam ada hotel, tanahnya tanah BKM, walaupun orang bilan..bunyinya adalah tanah BKM,,itu sudah berkembang, sudah diproduktifkan, silakan saja asal kita dapat.

AF : BP MAS telah menerima pengelolaan

TR : Pengelolaan bisa siapa saja, kerjasama dengan siapa saja, asal nazhirnya tetap BKM..misalnya Pom Bensin, itu harusnya ada MoU, Pom bensin di atas tanah BKM silakan yang mengelola MAS, uangnya silakan..yang penting ada itunya..kita tidak butuh, yang penting itunya..,misalnya MAJT, ada hotel, ada BKMnya, hasilnya berapa, silakan untuk kesejahteraan,bisa termasuk sewa mante itu tanahnya BKM, Cuma BKM tidak pernah, murni uangnya masuk MAJT, tapi tidak ada kerjasamanya, yang kedua tentang POM bensin tadi

uangnya masuk kemana..ini bisa saja, mudah-mudahan tidak terjadi... uang harta bersama hanya untuk 2 masjid..sebetulnya kita ini unsure pemerintah hanya ingin mengamankan suaoaya insyaallah ketika nazirnya BKM, kantor pemerintah, insyaAllah aman...kalau terjadi jual beli itu masa lalu..kalau masa sekarang saya jamin tidak ada apalagi menyalahgunakan

AF : jadi SPBU dan MAJT tidak termasuk yang dikelola BKM?

TR : ya itu hambatan, sudah berlangsung lama, perlu waktu, perlu kepehaman.

AF : tapi tanah lain yang masih produktif saya yakin masih banyak ya?

TR : Banyak, tapi tetap beda dengan Demak, demak itu sampai 300h dan produktif,

AF : kalau tanah di semarang? Ya tidak produktif juga, yang dibelakang MAJT kalau dipakai nandur Cuma seberapa, makanya rencan kita..22h akan berdiri pasar, rumah sakit, sistimnya mengundang investor terus bagi hasil. Karena tanahnya bukan tanah produktif yang bisa dipanen sekian tahun..bisanya kayak toko wakaf produktif. Tapi sebetulnya kalau dilihat seputar jalan, itu ruko banyak yang tidak payu..untuk dirubah ada aturan mainnya..orang jual disitu harus orang yang sudah punya usaha lain..akhirnya saya tawarkan ke bank, tapi bank tidak mau..kayaknya kurang marketable..KBIH disuruh menyewa di sana, tapi belum terlaksana, ya krn tdk marketable, merubah tidak mudah, uangnya juga bukan uang hibah, jadi harus kembali, jadi kalo ada 28 plong kalau 1 plong 10 juta setahun baru 280juta, padahal kalau sewakan tidak mesti.

AF : Apa ada kendala lain?

TR : ada, ada pemahaman bahwa tanah2 itu masih milik dari Masjid Agung Semarang, padahal disertifikat tanah BKM...kan awalnya dari sultan2..sultan2 itukan negara, untuk kesejahteraan masjid, makan keramat, kita fasilitasi, kita silakan siapa saja yang mau kerjasama, mau memberdayakan sepanjang sesuai ketentuan.

AF : Apakah BKM punya anggaran untuk pemberdayaan?

TR : tidak punya

AF : terus untuk membiayai pengurusnya?

TR : ya dari gaji, terus kalau ada hasilnya, tapi sekarang hasilnya tidak signifikan,

AF : Kalau mau mengadakan kegiatan?

TR : Dari jabatan *exoffico*, atau fasilitas kantor, tapi kalau meneliti Kabupaten Demak beda lagi...kita ada uang mandek 6 Milyar, tapi untuk membangun Ma'had Aly..itu dari istibdal jalan Masjid Agung, jalan Sukarno Hatta.

AF : Terkait dengan uang sewa ruko atau atau uang lelang tanah?

TR : uang sewa masih dipakai untuk mengembalikan pinjaman, sedangkan uang lelang, kita belum melakukan lelang, karena itu periode pengurus yang lalu,

jadi belum ada yang didistribusikan. Kalau periode saya belum ada...jumlahnya juga tidak signifikan dengan Demak, selain itu utangnya belum lunas. Waktu saya masuk, belum ada uang sama sekali untuk wakaf produktif. Saya selama 3 tahun, ada operasional untuk bayar satpam, saya baru mengumpulkan 200juta dari pertokoan.

AF : Kalau pelaporan pertahunan itu kemana pak

TR : Kewilayah

AF : Kalau kemasyarakat?

TR : pelaporan secara terbuka, dalam KMA nya tidak ada, kalau saya membukanya nanti malah menyalahi.

AF : Kalau menurut Bapak, model pengurusan BKM seperti ini apakah sudah cukup efektif?

TR : Kalau menurut saya efektif, sepanjang professional.

AF : Tapi membutuhkan waktu, karena semuanya harus dilaporkan ke pusat

TR : oo tidak semua, akan tetapi yang bersifat kebijakan, misalnya saya harus menandatangani tentang pasar agro, misalnya wakaf produktif, saya mau merubah, maka harus lapor kepusat, yang berdampak..rencananya pasar agro itu 30 tahun, setelah itu kembali ke BKM, dan bagi hasil...jadi kalau ditanya hasil..ya belum ada..saya itu sebenarnya sudah kerjasama dengan pemilik waterbom lamongan, itu sudah bincang-bincang, masih sepintas, tapi mereka harus survey kelayakan, karena investasi milyaran..kayak pasar agro kayaknya sudah setahun dua tahunan, tapi tidak gampang.

TR : Dari pada tidak produktif, ya di istبدال saja, yang penting tidak mengurangi wakaf..tapi kalau masih kolot barangnya harus itu ya tidak bisa..misalnya saya punya tanah 5ha dihargai 5M, ada investor yang membangun toko harganya 5M, itukan tidak mengurangi harga wakaf hanya berubah bentuknya. Jadi bisa jalan kalau di ongkosi, jadi harus masuk dalam pembahasan..wakaf kan tidak boleh hutang jadi agak susah..

Sebetulnya tanah wakaf inikan dari para tokoh-tokoh masyarakat Islam dulu lah, spt Sultan Pandan Arang, mereka memiliki tanah yang tujuannya untuk kesejahteraan masjid, makam-makam keramat..setelah indonesia merdeka, dikelola dibawah pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama, sekarang ada KMA tahun 2006 bahwa sebagai nazhir wakaf yang sumbernya dari itu dan sumbernya dari yang lain, N, nikah..yang N dikelola oleh BKM provinsi..wisma sumbernya dari dana N

TR : pembeliannya tanah juga ada yang dilakukan oleh BKM, tapi itu di BKM provinsi, jadi BKM itu pusat, provinsi daerah, nah semua instansi ini fungsinya satu.

AF : Tapi apakah nazhir bondo Masjid itu adalah BKM Kota

TR : tidak mesti, contohnya, yang di provinsi, BKM provinsi, nazhir di daerah hanya fungsi administrasi.

AF : Semua tanah yang dikelola BKM berasal dari Bondo Masjid itu?

TR : Dulu itu adanya masjid, masjid kauman sehingga disebut bondo masjid kauman, tapi sertifikatnya bunyinya BKM..nazhirnya ada yang pusatnya misalnya BKM Kendal, kalau kami disini, Cuma kami hanya penguasaan secara administrative, semua izin ketika akan memberdayakan harus izin pusat.

AF : termasuk program2 apa harus pusat?

TR : Bukan, yang sifatnya rutin seperti menyewakan rutin, habis disewakan dilaporkan, akan tetapi yang insidentil seperti seperti kerjasama dengan investor membangun pasar agro, nah itu pusat.

AF : Berarti pembangunan pasar agro kewenangan pusat?

TR : yang menandatangani kewenangan BKM pusat..sistemnya sewa selama 30 tahun..akan tetapi masih harus dipertimbangkan juga, Karena bisa merugikan negara juga seperti ACE yang disimpang lima...itu gontaganti.

AF : Pemilihan pengurus BKM seperti apa?

TR : Secara umum pemilihannya berdasarkan jabatan *exofficio*, bekerjasama itu tidak mudah..misalnya kerjasama dengan wisata bahari di lamongan, tapi mereka belum berani..dan tanah2 kita umumnya seperti itu?

AF : Bagaimana BKM menjaga tanah wakaf terutama tanah2 yang sudah ditempati?

TR : Kita bekerjasama dengan aparat, tapi masih menempuh cara persuasive..kesimpulan kita yang menempati harus membayar, tapi ini tidak selancar, belum berjalan, jadi langkah pertama akui dulu itu tanah BKM, setelah itu berarti menempati salah..Semarang itu berbeda dengan Demak, demak mayoritas sawah dan subur.

TR : Ada usaha untuk memproduktifkannya dengan istibdal akan tetapi belum disetujui oleh BKM Pusat..

AF : terkait dengan organisasi, apakah status *exoffico* mengurangi efektivitas pengelolaan

TR : harusnya badan sendiri, kami mengusulkan BKM menjadi BLU, ini merupakan salah satu solusi, BLU di bawah Kementerian Agama. Estafetnya akan lebih enak apabila bentuknya BLU..

AF : Apakah tidak ada pemikiran mengajak pihak ke-3

TR : ya itu, di BLU, pengelolaannya professional, agar terfokus..

AF : Terkait penyelesaian konflik, bagaimana? Apa pihak lain diajak juga?

TR : Belum pernah ketemu..MAJT di bangun oleh provinsi, seharusnya diserahkan ke BKM, kemudian BKM membentuk pengelola, tapi belum pernah ketemu, karena banyak kepentingan kemarin saja kita mengadakan kegiatan di MAJT, kita menyewa, harganya sama, tidak bisa dikurangi

AAB : Bagaimana pandangan BKM terhadap BP MAS

TR : Mereka salah langkah, langkahnya kurang pas, kita kan birokrasi, birokrasi ya birokrasi, ada aturan mainnya. Itu yang tidak diikuti oleh mereka...Satu contoh pasar agro, itu tidak enak, ngurug tanahnya bantuan pemprov, 2 M, uangnya ke BP MAS, ngurug tanah tanpa seizing kita, kalau kita mau bisa saja. Waktu itu saya tidak setuju, karena uang itu hanya pas untuk paving, dulu kita mengajukan 7 M bentuknya tanggul kayak BKT, kalo paving 5-10 tahun rusak, banjir lagi. Kalau melanggar prosedur kita tidak mau. Pasar agro itu kewenangan pusat, kita konsul pusat boleh tidak, penandatanganan kesepakatan dengan investor, kalau menurut biro hukum ya Jakarta, kita kan punya biro hukum

AF : Kita pernah bertemu BP MAS, mereka mengakui nazhir BKM, tapi minta dilibatkan

TR : kalau melibatkan sudah, Cuma ada porsinya, ada aturan mainnya, contohnya pom bensin, kemereka semua, MAJT tidk sedikit masuk BKM, hotel itu disewakan, sewa untuk mantu 28 jt, hotelnya berapa, pedagang-pedagang, tapi tidak ada laporan yang masuk BKM. Kalau di BPN tanah yang punya adalah BKM. Dan menurut ketentuan, segala sesuatu yang berada diatas tanah milik yang punya tanah. Mestinya dulu BKM pusat memberikan izin kepada gubernur untuk membangun MAJT, setelah membangun siapa yang mengelola, bagaimana pelaporannya..itu kalau saya gugat saya menang...BP MAJT itu yang mendirikan gubernur, itu salah seharusnya MAJT. Kita inginnya bareng-bareng.

AF : Nazhir BKM bisa kerjasama

TR : ya, kalau bnetuknya tidak rutin, harus izin pusat.

AF : Kalau model birokrasi seperti ini menghambat tidak?

TR : tidak..kita juga kadang menggunakan dana kantor untuk kepentingan BKM, oleh karenanya mengapa ketuanya exofficio, agar bisa leluasa.

TR : Oke ya mas

AF : ya terima kasih pak atas informasi-informasinya..mudah-mudahan ini bukan yang terakhir dan bapak bisa menerima kami lagi.

TR : ya, kata kuncinya dalam pengelolaan tanah wakaf BKM ini aadalah dengan membentuk lembaga wakaf yang BLU, BKM sebagai fungsi pengawasan dan regulasi, karena tidak mungkin staf saya ke sawah, dan ada yang pension, ada yang mutasi, saya tidak ingin staf saya nantinya ditanya malaikat, dia disini sebagai pegawai, tapi tidak masuk karena sering kesawah, BKM inikan tugas sampingan, tupoksinya sebagai pegawai, karena itu tidak boleh, karena itu masih jam tugas.. intinya, kalau struktur organisasi kesulitan, kalau BLU kan tidak , karena BLU lembaga professional, kita tinggal regulasi, pengawasan, dan laporan.

AF : walaupun orangnya bukan dari BKM pak?

TR : oya, bila perlu professional, IAIN la missalnya, rektornya ia tapi pegawainya professional, atau rumah sakit. Kesimpulannya, BKM seluruh Indonesia BLU.

AF : ya terima kasih pak, kita sudah banyak dapat informasi dan hal-hal yang baru, mudah-mudahan dapat kita tuangkan secara objektif

TR : ya..slamat-slamat.

C. Wawancara dengan Bapak Muhaimin (BP MAS) di Kantor BP MAS Kauman, tanggal 21 Maret 2012, jam 14.00-15.00

Mh : MAS masjid peninggalan Ki Ageng Pandanaran, disamping masjid, ki Ageng juga meninggalkan bondo, atau bongkok la untuk menghidupi masjid dan makam-makam..pada perkembangannya tanah masjid, terutama pada masa PKI,,awalnya begini ada statblad yang menyatak tanah masjid 114H, pada masa PKI banyak tanah masjid yang dijarah, karena tidak ada kekuatan hukum, perlu penguatan hukum, maka muncul KMA tahun 62, KMA bunyinya masjid 4 semarang, demak,kaliwungu, Kendal, sebagai masjid wakaf yang memiliki bondo sebagai fond untuk keperluan masjid dan perawatan makam-makam disekitarnya...Pak Kiai Syaifudin maksudnya baik, supaya tidakada penjarahan akan tetapi kenyataannya dengan adanya KMA tersebut menjadi masjid milik BKM, apalagi di Semarang, tapi ini analisis saya. Mesjid agung kota semarang ada yang kota ada yang kabupaten, yang semarang utara masuk masjid kabupaten, kanjengan..ada kota semarang, kota semarang ya balai kota, pada waktu itu masjid ini di uri-uri bupati, kemudian tahun 52, menjadi Kota Semarang. Makanya masjid ini yang sebelumnya diurus bupati menjadi tidak ada yang mengurus, ditambah adanya KMA 62, seolah-olah BKM memiliki masjid ini. Kemudian muncul kasus ruislagh, setelah gugatan kembali, kembalinya tidak ke MAS, pada waktu muncul kasus ruislagh, dan ciptosiswoyo mengembalikan, mengembalikannya kepada BKM, karena MAS masih di kelola depag tidak seperti sekarang, yang dikelola masyarakat, tidak ada depag lagi. Kalau kita dulu seperti ini , kita akan mengejar, tapi dulu kembalinya ke BKM, 66,2 H ditambah yang ada di Demak, dan semuanya itu masih dkelola BKM sebagai nazhir.

Jadi tanah2 tersebut ada 3 nama,malah 4 nama, PT Sambirejo, BKM Pusat, BKM Kota Semarang, Tanah Wakaf Bondo Masjid, harusnya diganti nama semua menjadi Tanah wakaf Bondo Masjid, alasannya mahal, kalau kita berani, itikad baik saja BKM memang belum punya, mungkin 5 ya yaitu hibah, yaitu MAJT, itu tanah wakaf, tapi dihibahkan ke MAJT, yang sekitarnya tanah wakaf bondo masjid, yang SPBU, pertokoan dan belakang pertokoan, masih menjadi tanah wakaf BKM Kota Semarang.

BKM kan lembaga pemerintah, tidak mungkin mengelola secara professional, dan leluasa itu, sehingga banyak sekali tanah yang terbengkalai...kita sudah menjembatani, berkoodinasi dengan kelurahan. BP MAS ada bidang ketakmiran dan pemberdayaan bondo masjid..kita sudah menyampaikan kalau tidak diberdayakan akan hilang dan hilang.

SPBU itu miliknya pak Sutrisno Suharto, awalny maunya menyerahkan kepada BKM, tapi kita tolak sehingga akhirnya menjual kepada Gubernur, dan gubernur menghibahkan kepada BP MAS.

Kenapa kita tidak menggunakan yayasan, karena tidak mau menjadi kepemilikan pribadi, SPBU itu menjadi milik yayasan Hasan Toha, Pertamina tahunya SPBU milik Hasan Toha.

Kita dulu sebenarnya punya Yayasan Masjid Agung Semarang yang dikelola Depag, lalu setelah kita dilantik oleh Bp Walikota, Bp Sukawi Sutarip sebagai BP MAS, kita kudeta, hari jumat, kita kuasai kotak infaknya. Dulu masjid Kauman kalau malam sudah peteng, kuncinan..kita dilantik hari senin, hari jumat kita kudeta. Jama'ah membela kita, mengapa, karena penghasilan jumatannya paling banter 800ribu, ketika kita masuk, kita hitung ternyata ada 3jt..sekarang ini minimal 17jt..kalau puasa minimal 40-40juta, 60 juta juga pernah..dulu puasapun paling banter 800..akhirnya depag melepaskan begitu saja..tapi yayasannya masih ada..tapi depag tidak mengantor di sini.

Lalu masalah SPBU, peruntukkannya untuk apa, kita punya kebijakan, 2005-2007 kebijakannya menutup hutang, 2007-2010 ada prosentase, 40-40-20. 40% untuk penambahan modal SPBU, 40% untuk kegiatan MAS, dan 20% untuk bantuan kepada masjid-masjid yang lain.

AF : Berapa income SPBU dalam 1 bulan?

Mh : 50 juta, tahun 2010 kita beli hotel, 3,5M, hotel Bojong, makanya 2010 ada perbedaan lagi, 40% untuk SPBU dan yang 60% untuk masjid. Alhamdulillah 1 tahun yang lalu sudah lunas. Lalu kita beli lagi, tapi kecil 500jt., rumah disebelah masjid,,tapi sampai kapan kita belum tahu, karena kita harus membangun..kita bisa melunasi itu sebagian dari wakaf..ada orang tua, wakaf tunai dengan menyumbang pinnya, dari wakaf tunai itu terkumpul 1,5 M. sekarang kita punya tugas pembangunannya, keinginan kita, ingin membangun Islamic Center.

AF : jadi berapa yang telah dikuasi BP MAS

Mh : kita hanya menguasai SPBU, wakaf produktif, masjid...wakaf produktif mau kita buat wakaf produktif center, pusat grosir sandang..semua sertifikat berada di Kesbanglinmas.

AF : Namanya BP MAS, tapi Nazhirnya masih BKM, apakah ketika memberi nama BP Mas

Mh : kita tidak ingin merubah nazhir, kita semua sepakat nazhir BKM, tapi nazhir itu jangan jadi pemilik, jadi kalau BKM tidak punya keahlian disitu,serahkan kepada ahlinya, itukan ajaran Islam, makanya kalau mengurus tanah sebanyak itu kan harus professional, kalau BKM memaksakan dengan KUA-KUA-nya, tidak akan bisa, nanti akan hancur juga, akan hilang juga..BKM itu kan pemikirannya saklek, apalagi memiliki waktu ngurus disitu teruskan tidak mungkin, makanya kita ingin tanah itu professional..

AF : apa ada keinginan BP MAS untuk dilibatkan dalam pengelolaan?

Mh : ya itulah pak, ini ada model yang bagus, jadi pasar induk agromas, izin prinsipnya sudah keluar, Menteri Agama menyerahkan kepada pak Jamil untuk diserahkan, ada mekanisme menyerahkan kepada pihak ke-3..baru kali ini BP MAS diakui keberadaannya. Dari tahun 2007-2011 kita tidak diakui Depag.

Pengurangan Pasar induk diserahkan kepada kita, biayanya 2,5M selesai tahun 2010 sudah selesai.

SK BP MAs dari walikota setiap 4 tahun ganti, pak Marmo bagus..BKM merasa...., kalau tidak ada perubahan paradigm, tidak akan berubah, lucu, ada 4 masjid, tapi disini BKM tidak punya sertifikat, kita jg tidak punya sertifikat.

Mh : kita tidak ingin merubah kenazhiran. Kita juga tidak mau, yo nek wonge amanah, kita dipilih tergantung walikota.

AF : Apa ada usaha BP MAS memproduksi tanah wakaf yang lain?

Mh : tanah masjid, bila kerjasama 1 tahun cukup BKM kota Semarang, 2 tahun dengan BKM Provinsi, dan di atas 2 tahun BKM Pusat..mereka tidak mau kerja sama dengan kita karena kita tidak punya dasar hukumnya, kitahnya punya dasar hukum secara *defacto*, itu tanah wakaf bondo masjid..2. kita itu sebenarnya, kalau agromas berhasil, akan kita tawarkan tanah-tanah yang lain kepada orang lain, mau tidak mengelola, jadi agromas ini akan kita jadikan model..banyak yang sudah menghubungi kita untuk kerjasama akan tetapi kita tidak mempunyai kekuatan hukum apa-apa.

AF : BP MAS kan sudah aktif, lalu apa yang dilakukan BKM

Mh : Sebenarnya BKM punya kewajiban memberikan prosentase hasil kepada BP MAS, tanah BKM yang di Demak itukan disewakan, akan tetapi semuanya dimakan BKM, kita tidak mendapat bantuan apapun dari hasil sewa yang ada di Demak. Kita tidak dilapori, kita juga tidak dikasih. Dike'I gelem, tapi njaluk2 gah..BKM itu kan sebenarnya bukan ngurusi masjid kauman saja, tapi masjid-masjid yang lain juga, tapi yang diurusi masjid kauman saja. Kita tidak Tanya masalah keuangan, yang jelas ini pak, ini yang penting, BKM waktu ada pembangunan jalan masuk dapat istibdal al-waqf 6,2M sudah cair sejak 2009, sekarang duitnya di BKM, ada yang bilang ke kita sudah kalong..5 tidak nyampe..pernah sekali mengadakan seremonial, peletakan batu pertama saja, tapi tidak ada kelanjutannya.BKM maunya kerja sendiri, dalam pembangunan ma'had Aly maunya ngurus sendiri, padahal kita punya kiai-kiai di Semarang ini, murindnya saja di bedol ke Ma'had Aly..tapi BKM tidak mau.

AF : Tanggapan BWI gimana pak?

Mh : Pernah BWI datang, kepinginnya malah ditarik BWI semua, BWI akan membentuk BWI Kota Semarang, dan dilimpahkan kepada BWI Kota Semarang. Inikan sebenarnya bukan wakaf, ini bondo, seperti lurah dapat bengkok, masjid dapat bondo, mengapa jadi wakaf, ini akal-akalan kita saja..supaya namanya punya kekuatan disebut tanah wakaf bondo masjid, caranya BKM mewakafkan kepada masjid, nazhirnya BKM sendiri.

AF : Bagaimana BKM Provinsi

Mh : BKM povinsi bagus, yang sontoloyo ini BKM Kota dan BKM pusat. Sekarang ini agak ngga enak, Bp Imam Haramain ini karena orang dekatnya pak Taufik. Kita sudah ketemu 3 Menteri, pertama Aqil Munawar, menginginkan dicabut KMA, ke2 Maftuh Basyuni, ketiga SDA, yang ketemua kakak saya, juga

menyampaikan hal yang sama, sejak Maftuh dan SDA kita sudah punya paradigma ben nazhirnya BKM tapi kita pengelolanya.

AF : Katanya wakaf dari pekojan sampai pertamina?

Mh : Katanya malah Bioskop Rahayu, disini dan setiap bulan menyewa kepada masjid. Tidak jelasnya status karena BKM tidak open, dan memperjual belikan sebelum ruislagh. Banyak kasus yang komplain2 BKM tidak mampu menyelesaikan. Ya BKM itu nazhir, tapi dia tidak tahu barang yang dinazhiri. Ini rencananya mau buat parker.

D. Wawancara dengan Drs. Khuwaisah (Bendahara BKM/ Kasub Garazawa Kementerian Agama Kota Semarang) Juma'at, 05 Agustus 2012, Jam 13.30-14.00, di Kementerian Agama Kota Semarang

AF : Sejak kapan ibu menjawab bendahara BKM?

Kw : Saya menjabat sudah dua periode, yaitu periode 2004-2009 dan 2009-2013

AF : Bagaimana kondisi keuangan BKM saat serah terima dari periode sebelumnya?

Kw : Periode sebelumnya meninggalkan uang Rp.450.000

AF : Saat sekarang berapa uang kas BKM?

Kw : BKM tidak memiliki uang kas lagi, karena uang yang diterima dari periode sebelumnya telah habis untuk pembayaran abodemen wisma BKM, yang tiap bulannya harus dibayarkan sebesar Rp.185.000,-. Bahkan sekarang BKM masih memiliki hutang sebesar 2 milyar, yang merupakan pinjaman untuk pemberdayaan wakaf tanah produktif dari direktorat wakaf kemenag pusat untuk pembangunan kios.

AF : Apakah BKM tidak memiliki anggaran tahunan atau bulanan?

Kw : tidak ada

AF : Lalu untuk operasional BKM, semisal rapat-rapat, dari mana dana diperoleh?

Kw : biasanya diambil anggaran jamuan tamu yang merupakan anggaran Kepala Kemenag Kota.

AF : Apa usaha BKM untuk memanfaatkan aset tanah wakaf BKM?

Kw : kami melakukan lelang tanah BKM yang berada di Demak, akan tetapi proses pelelangan tersebut tidak berjalan mulus, karena petani pengolah tanah merasa merasa tanah tersebut belum berpindah ke BKM., sedangkan lelang tanah yang ada di Kendal, telah dilakukan oleh pengurus periode sebelumnya.

AF : Bagaiman dengan wisma BKM?

Kw : Wisma BKM dalam keadaan rusak sehingga tidak menghasilkan apa-apa, malah setiap bulan BKM harus mengeluarkan uang untuk membayar abodemen wisma BKM sebesar Rp.185.000,-

AF : Lalu apa program yang tengah di lakukan BKM terkait tanah wakaf BKM tersebut?

Kw : BKM tengah melakukan penertiban aset, dan pengurusannya di bagi perwilayah kecamatan dengan melibatkan KUA di kecamatan tersebut.

AF : Apakah telah berjalan mulus?

Kw : belum berjalan mulus, di samping ketiadaan dana, pihak yang di undang BKM untuk membahas penertiban aset, sering tidak datang ketika diundang, seperti pihak masjid agung Semarang.

AF : menurut ibu apa permasalahan yang dihadapi BKM?

Kw : selain masalah ketiadaan dana, banyaknya pihak yang merecoki kerja BKM, mungkin ada keinginan dari mereka untuk menguasai aset tanah BKM, sehingga energi BKM tersita untuk menyelesaikan masalah tersebut.

E. Wawancara dengan Pak Ali Mufizh (Ketua Badan Pengelola MAJT) tanggal 15 Mei 2012, jam 13.00-14.00 WIB, di Kantor Sekretariat BP MAJT

AM : Statbald berisi 1. untuk merawat tanah makam, 2. Untuk membiaya masjid, kalau tidak salah ada juga KMA tahun 65 kalau saya tidak salah, tentang penentuan 4 masjid, yaitu masjid semarang, masjid Demak, Masjid Kendal dan Masjid Kaliwungu sebagai masjid wakaf..dan ada KMA no 62 kalau saya tidak salah, menunjuk...

AF : BKM..

AM : bukan, yang pertama itu namanya PKM sebagai nazhir tanah-tanah wakaf itu. Jadi Menteri Agama menetapkan organnya sendiri sebagai nazhir terhadap tanah yang bukan dimiliki dia, tapi dimiliki masjid..menurut saya itu menarik, kemudian ada KMA tahun 80 ttg rencana ruislagh antara BKM Kota Semarang dgn PT Sambirejo. Tukargulingnya itu punyanya semarang ditukar dengan 250 yang ada di Demak, kemudian direalisasikan tahun 85 dengan KMA. Yang menarik adalah pada tahun 1990 ada temuan BPK yang menunjukkan bahwa sertifikatnya fiktif, sertifikat fiktif tanah fiktif. Jadi sertifikta yang asli itu fiktif, hampir semuanya. Kemudian dilakkan gugatan oleh Departemen dalam hal ini BKM Pusat tahun 1995, BKM kalah, kemudian naik banding, kalah lagi..akhirnya menteri Agama minta bantuan kepada Bakortanas, lalu Bakortanas memerintahkan Bakortanasda..yang menarik adalah kecepatan Bakortanasda, tahun 1997 meminta kepada BPN untuk menghentikan sertifikat terhadap tanah-tanah bondo masjid, lalu membentuk Tim untuk pengembalian. Singkat kata tahun 2000 bulan juli kalau tidak salah, disahkanlah pengembalian bondo masjid.Gubernurnya pak Mardiyanto, dan Pagdamnya pak Bibit. Saya adalah anggota tim terpadu, ketuanya adalah pak Slamet Prayitno, wakilnya pak Bambang Sugiono, kita bekerja selama 3 tahun..

AF : dari pengembaliannya bisa kembali semua?

AM : ada 70 % kembali ke Kauman, yang 30 % ke PT Sambirejo.. kalau kita mengikuti hukum, kalah. Kelemahannya sertifikatnya asli tapi fiktif. Seharusnya Tanya dulu asli tidak sertifikatnya. Cipto itu mengatakan :Kalau misalnya bapak-bapak itu beli sepeda motor, lima tahun kemudian diketahui ada salah satu busi yang hilang, apakah pengembalian motor kepada dealer diterima, kalau ada kekurangan kenapa ketika diserahkan, tidak segera dikembalikan, pasti dianya menolak tho pak...saya bilang, karena contoh yang kau ambil tidak sama..sepeda motor bisa kau angkat di depan mata saya, lah kalau tanah..dia itu orangnya sangat cerdas, atau cerdas, kalau tidak dikatakan licik..

AF : Berarti BKM tidak mengecek ya pak?

AM : itulah BKM tidak mengecek, kalau tidak ada temuan BPK tidak akan tahu, BPK uji petik, ambil satu fiktif, ambil lagi ternyata fiktif.

AF : ini sebagai sebuah kesengajaan atau tidak?

AM : saya tidak sampai kesana, tapi dua kepala desa di demak, dimana tanah itu berada masuk penjara.

AF : Peran BKM saat pengembalian bagaimana pak

AM : Ia memberikan dukungan, karena tahu pasti dimana tanahnya, pak Mustamaji, pak Witojo dan almarhum, saya lupa namanya..ada dua arah yang dilakukan, yaitu menggerakkan umat untuk peduli akan bondo masjid, disaat yang sama pimpinan daerah menekan, atas usaha yang sungguh2 ciptoyo mau mengembalikan..

AF : Menurut bapak, nazhir bondo masjid ini BKM atau BP MAS, karena keduabelah pihak saling mengklaim sebagai nazhir?

AM : Sekarang tergantung, sudut mana yang kita ambil, kalau secara historis, itu punyanya masjid agung semarang, orang dulu menyerahkannya bukan pada departemen agama wong itu jaman hindia belanda, jaman penjajahan.

AF : Tapi BKM menariknya sejak zaman hindia Belanda, juga pak..

AM : oo tidak, menariknya sebagai nazhir sejak tahun 65, ada KMA yang kemudian menunjuk yang sekarang menjadi BKM sebagai nazhir. Yang hari ini tidak terungkap itu adalah keputusan Menteri Agama dewan, atau minta persetujuan dari takmir atau rakyat kauman, tapi kalau melihat apa yang terjadi kayaknya tidak ada. Jadi kalau bisa terungkap kalau penunjukkan nazhir atas nasehat orang-orang kauman, sekarang tidak bisa disalahkan, kalau penguasa secara normative adalah BKM, meskipun secara historis adalah masjid.

AF : terkadang orang melihat BKM sebagai nazhir sebagai hambatan dalam pengelolaan wakaf karena lembaga birokrasi, jadi menurut pak Ali, posisi BKM itu sebaiknya seperti apa pak?

AM : seharusnya duduk dulu, untuk melihat persoalan secara utuh, menurut saya adalah mari kita bedakan antara nazhir sebagai kuasa dengan pengelola. Pengelola itu tuganya adalah memanfaatkan wakaf, dan ia tidak ada satu kewenanganpun, setitik pun untuk mengubah status tanah itu, jadi dia hanya

memanfaatkan saja, status tidak berubah. Dan pertanyaannya adalah sepanjang yang saya ketahui, BKM itu tidak bisa mengelola..begini saja..saya itu tahun 2000 diundang rapat BKM kita dalam rangka pengelolaan tanah wakaf itu, itu di RM Simabara, pertemuan sangat bagus, karena lurah diundang,camat diundang, kapolsek diundang, sebelum pengelolaan sebaiknya dilakukan pendataan ulang, jadi katanya begini kalau tanah wakaf yang dikuasai BKM 119ha, dicek dilapangan, karena tanah ini tidak utuh, sampai hari ini tidak dilaksanakan, itu butuh uang..sertifikatnya misalnya ada 20, harus bawa orang BPN, mengukur kembali, kalau tanah kosong, tidak apa-apa, tapi kalau ada penghuninya? Bisa marah Tidak cukup satu hari, itu butuh dana, dananya tidak kecil, nah BKM tidak pernah membuat anggaran dana ini. Berapa anggaran yang disiapkan Depag untuk urusan ini? Tidak ada..Depag sibuk dengan dua, haji dan NTCR, jadi dia tidak sempat mengurus begini ini..makanya itu, sebagai nazhir sampai hari ini tidak tahu, memang tahu, tapi apakah tanahnya utuh atau ada penghuninya atau bagaimana...karena dalam pertemuan itu, pak camat Gayamsari mengungkapkan supaya segera dilakukan pendataan, karena di daerahnya itu, ada 40 orang yang sudah menghuni...

AF : 40 kk pak?

AM : 40 Kk..itu tahun 2009, sekarang ada tanah tidak dipakai opo ora di ngoni, contohnya..dekat sini, saya diberitahu tadi pagi ada pengaplingan tanah 27 orang. Lalu saya kontak pak taufik, pak taufik tolong dicek kembali, apakah tanah yang dikapling, yang dijarah tersebut tanah wakaf? Lalu saya minta bantuan polisi, esoknya sudah 35 KK, karena mereka itu habis digusur dari sawah besar, yang tanahnya diminta kembali oleh pemiliknya..mereka disangoni, disangoni mereka tidak beli tanah, ada tanah itu kemudian diengoni..diketahui ternyata itu tanah orang lain,,tapi kalau tanah masjid piye..kalau gutitan apa tanah masjid ya? Dulu pernah didiskusikan tanahnya orang kauman..kalau saya tidak salah begitu..

AF : Kenapa saat pengembalian bondo masjid, kepada BKM lagi?

AM : ini kan Negara hukum, legalitasnya itu yang penting, karena masih ada KMA yang menyatakan tanah adalah tanah BKM, maka pengembalian itupun kepada BKM, tadi saya cerita, BKM tidak menjalankan fungsi sebagaimana kita harapkan yang akhirnya BP MAS menginginkan supaya tanah-tanah itu dikelola, kalau BP MAS bicara tentang pengelolaan bukan mengada-ada, karena secara syari' I itu kewajiban BKM untuk mengelola, akan tetapi tidak ada pengelolaan, contohnya saja, mulai tahun 2000 itu tidak ada satu rupaihpun yang diterima BKM dari pengelolaan tanah itu, kecuali Pompa bensin, tapi pompa bensinkan langsung, begitu diserahkan oleh pak Tris kepada kami, kemudian kami serahkan kepada masjid Kauman, langsung dikelola sendiri. Yang menegosiasi pompa bensin itu saya, karena ia merasa itu miliknya satu-satunya, ia menyatakan tanahnya itu tanah dia,dia beli, dia tidak tahu kalau ternyata tanah ini tanah wakaf, yang jual cipto, karena sudah diruislamgh, karena tanah ini tanah cipto, dan pak tris tuku..saya bilang benar..tapi sebelum dimiliki oleh PT Sambirejo siapa yang miliki? Tidak tahu...saya kasih tahu yang punya masjid, dan masjid tidak menyerahkan itu, memang ada tukar guling tapi tanah tidak ada, kan batal..akhirnya disepakati pembelian. Memang kauman ada pengembalian yang

mendatangkan hasil, akan tetapi selain itu tidak ada, makanya saya bilang mulai tahun 2000 tidak ada serupiah pun yang masuk kesana. Karena bayangannya begini, kalau kita melelang, menyewakan kan ada hasilnya, seharusnya ada hasilnya..tapi tidak ada..makanya pada akhir maret tahun 2011 di rumahnya walikota semarang, pak Marmo, maka pengelolaannya di serahkan ke BP MAS, yang tanda tangan pak Taufik, dan itu di atas materai.

AF : Kalau menurut BKM, kebijakan yang besar tersebut harus persetujuan pusat..

AM : loh itu ada nota penyerahan, dan ia tanda tangan, dan kakanwil juga mengetahui

AF : kalau begitu, terhadap semua tanah-tanah wakaf yang berates nama nazhir BKM kemudian pengelolaanya ke BP MAS atau hanya yang dua itu pak?

AM : kalau saya sebenarnya dengan surat itu semua pengelolaan diserahkan, ini tidak merubah status, jadi kalau ditanya pemiliknya ya tetap BKM Cuma yang mengelola BP MAS,podo karo saya punya rumah sampeyan ngoni, bayar karo aku..pak Ali rumah ini sampeyan kelola, tapi tetap rumah saya. Jadi statusnya tetap milik BKM, hanya pengelolaannya itu BP MAS, tapi ternyata tidak bisa jalan, karena dibuthka legalitas, salah satu contohnya pasar agro, kenapa tidak dibangun-bangun, karena investornya baru mau membangun kalau ada persetujuan, ternyata penyerahan taufik ke BP tidak kuat, karena seharusnya BKM Pusat, jadi kayak pepesan kosong...serah terima pengelolaanny juga dilakukan oleh BKM Pusat...

AF : kalau menurut Bapak bgaimana jalan keluarnya?

AM : dulu itu yang melakukan tukar guling BKM pusat, itu tuan-tuan BKM pusat yang sekarang sudah podo sedo..kalau saya melihat ini tidak akan pernah selesai kecuali Departemen Agama merubah manhajnya, paradigmanya, jadi sepengetahuan saya BKM hanya terpaku pada KMA saja, pertanyaan paling mendasar adalah apakah BKM punya waktu untuk mengurus? Sejarah masa lalu..tidak ada waktunya, tidak ada, karena ada yang lebih menarik, yaitu mengurus haji dan NTCR. Perrtanyaan lagi, apakah ada dana yang diberikan departemen untuk pengelolaan wakaf, bukan untuk badan wakafnya loh ya,..tanah ini mau dibikin pertanian, tanah ini mau didata, coba dicarikan kalau ada, jadi ada dana yang disediakan untuk wakaf pengelolaan.. aku kok tidak yakin kalau ada,,kalau tidak ada anggarannya mau apa..oleh karena itu kalau manhajnya tidak dirubah tidak akan selesai, aku sing duwe terserah aku, dia tidak pernah muhasabah, untuk melakukan instrospeksi, lalu dia tidak punya waktu, tidak punya biaya, nah kalau ini tidak dirubah, yang paling baik menurut saya... karena saya tugasnya bayak, ngurusi haji sudah banyak, ngurusi NTCR, saya tidak ada dana, ya sudah saya serahkan masyarakat, apa swasta atau siapa, supaya dikelola dengan baik.

AF : Dengan pak Jamil menjadi BKM pusat bisa ada perubahan

AM : Negara ini Negara adminstratif, jadi semuanya didasarkan keputusan tertulis, dan keputusan tertulis itu tidak akan pernah selesai, dengan cepat karena mempertinbangkan peraturan yang berlaku apa saja, bertentang apa tidak.jadi

sangat administrative, sekarang ini saya didatangi banyak orang yang ingin mengelola, saya datangi bapak Haromain, tentang pemanfaatannya kenapa ditolak itu..dan itu tersedia dana 25 H untuk hutan kota, karena tanah bukan milik saya saya forward, dia nanggung selama 3 tahun..jadi misalnya ditanami sengon, tiap 4 tahun panen

AF : lalu selama 3 tahun keuntungannya siapa yang menerima pak? Mereka?

Am : oo tidak kita...kita juga yang mengelola..jadi ada uluran tangan untuk membantu dan hasilnya untuk masjid..ada lagi PT HBN, siap dana, jadi dia investasi hasilnya untuk masjid, pertimbangannya dijarah tidak ada hasilnya...nggeh

F. Wawancara dengan Bpk Mustamaji pada tanggal 19 Juli 2012, jam 18.00, di RM Ciptarasa.

Mengapa terjadi kevakuman dalam pengelolaan wakaf di BKM? Hal tersebut karena para pengurus tidak memiliki pengalaman dalam pengelolaan wakaf. Ada keterputusan dan tidak adanya regenerasi yang baik,.. tidak ada yang memiliki pengetahuan yang baik tentang kebijakan, pengelolaan dan data di lapangan sehingga menjadi mandeg.

G. Wawancara dengan bu Aisyah (Ketua YMKP), tanggal 08 Januari 2012, jam 10.00-12.00. di sekretariat YMKP

AF : Bagaimana sejarah tanah YMKP?

A : tanah ini sebetulnya milik Masyumi, Masyumi tahun 60 dibubarkan, kelauga2 kita beli tanah disini. Kebetulan saya membuat ini persis keinginan mereka, bentuk sosial, keagamaan, dan untuk menginap orang-orang yang kemalaman di jalan. Saya salut dengan orang-orang terdahulu, beli tanah ini, tapi tanahnya sudah akte notaris. Syaratnya harus tanah wakaf, yayasan sudah ada.

AF : Sertifikat tanah wakaf ada?

A : ada, untuk menerima program kita harus melampirkan..kita mengajukan tahun 2006. Tanah itu potensinya bagus, kalau belum wakaf banyak yang mengaku. Dulu disini jadi sekretariat HMI, PBB..lalu kita pendekatan, untuk masyarakat mereka mau...kalau nanti mau menjadi pengurus silakan..tapi satu syaratnya harus amanah, no 1 memegang proyek harus amanah. Entuknya piro ki pengurusnya..tidak jadi...yang jadi pengurus bukan sembarangan, yang bapaknya dulu pengurus anaknya kita ambil, jadi mereka ikhlasnya sama dengan orang tuannya..kita meneruskan saja..alhamdulillah yang jadi pengurus amanah semua..tidak ada satupun yang mengambil..tapi belum kita ambil..karena kita membangun ini biaya 2 M dari Kemenag, kita nambah 650jt, karena habisnya 2,2, kita belikan tempat tidur, isinya, soalnya kita standarnya menengah keatas..kita beri nama kamarnya yang sesuai dengan Islam, Arofah, Mina..

Yang nandatangani sertifikat, bapaknya sudah meninggal ibu dan anaknya masih hidup, mereka menandatangani semua. Bapak Basari..dulunya DPR Masyumi...pengurus tidak ada yang tertarik dengan uang..sampai rapat bawa jajan sendiri..jangka dua tahun ini hutang kita sudah lunas...

Yang saya terharu itu, orang-orang Kristen nginap disini..mereka menjawab, disini ini enak bu aman..anak-anak kalau ada yang ketinggal ditelephone..Alhamdulillah, simpati dari masyarakat pekalongan, mantenan disini, jadi kalau saya mau mantu rumah kecil, besanku jogja, nginapnya disini. Bawa anak bisa main di TK. Program kedepan Kita bisa nyaur, kira-kira ada sisa uang 750juta

AF : Uang yang bantuan Depag itu pinjaman atau hibah?

A : Hibah, tapi harus ada laporan tiap tiga bulan

AF : BEP nya berapa tahun?

A : sebenarnya 1 tahun bisa selsai, tapi kita minta 2 tahun, jadi 2013 atau 2014 bisa selesai. Kiosnya saja laris, pertahun 8,5 juta, pada bayar 2 tahun. Tadinya mas tris minta disauri, pokokny aduit kontrakan tidak boleh dingo..ternyata kita bisa membayar setiap bulan 25jt.

AF : yang paling banyak input darimana?

A : dari hotel, terisi rata2 50%

AF : kios ada berapa bu?

A : ada 4 terisi semua, takaful, perikanan, dua sahara, toko oleh-oleh ..kalau restoran thayyibah itu milik kita sendiri.. jadi kita yayasan ini banyak yang membantu, ac tidak punya ada yang ngasih, karpet masjid ada yang mengasih..pokoknya kalau kita amanah insyallah lancer..

AF : inikan bangunannya tidak terlalu luas, program pengembangannya gimana bu?

A : program 2013 rencananya TK yang ada di dalam akan dipindah. Kita mengambil uang di Bank lewat tiga orang, mbak wiwik, mas rizal dan saya, kemudian diserahkan ke bendahara harian, mas rizal baru boleh ngambil di bendahara harian..jadi lewat 4 orang. Kita mencarinya orang-orang yang tidak memiliki pekerjaan jalan. Pak Amrizal nazhirnya. Punya tanggung jawab besar disumpah..saya dijadikan ketua karena orang tua..orang tua itu kalau ngandani wisp antes...bukan pinter, nah ini sejak 3 tahun program saya selesai, entuk duit, sanget jadi, saget yaur hutang, sekarang tak srahan kepada pak Muslih,,pak Muslih ini dulunya adalah wakif tanah ini...bangunan ini tidak saya borongkan, kalau diborongkan paling depannya saja yang bagus..pemborongkan cari untung, kalau kita tidak cari untung,nek apik, nek jadi, jadi kebanggan kita bersama, di akhirat entuk balasannya gitu loh...

AF : kalau pengelola hotel ini yayasan, apa di manajerkkan?

A : Manajernya saya ambil anak-anak saya sendiri, satu tahun ganti, pertama mas Rizal, tidak 6 tahun 3 tahun tidak 1 tahun, tahun kedua mas Novel, mas Novel karena s1 nya computer, s2 nya ekonomi kan pas kan, tur sekretaris,

tur ahli ekonomi, pinterkan, kalau ada pertemuan wakaf produktif, ada pelatihan, yang mengikuti mas Novel. Yang ketiganya mas Nanang, mas Nanang itu punya pabrik batik, tapi bilangannya, aku rak sah dibayar.. padahal manajer itu gajinya rong juta, mas Nanang tidak mau. Ya memang masih kecil untuk gaji, karena operasional hotel ini tinggi, operasionalnya sekitar 25 juta, listriknya 17000wt...bayarnya agunannya tok 5 juta, karyawannya 14, kuliner dan hotel, iso bayar karyawan, iso bayar hutang..kemarin sudah bisa bayar hutang, nyembelih sapi..kurbannya sapi. Mas Nofel tidak punya kantor, ia wiraswasta, ini yang membangun mas nofel, ia mendapat 8 persen, tapi ia punya karyawan disini 5, 1 untuk administrasi, 1 untuk mengawasi tukang, 1 untuk jaga malam, yang bayar mas nofel sendiri..kita transparan semua..ini katanya setelah 10 tahun lagi akan di kembangkan..aula kecil disewa 250, yang besar 500...ini tanahnya 1385m2, alhamdulillah duwe turahan wong tuo-tuo..program kedepan, nambah bangunan, tk pindah, menyantuni duafa, koperasi, menyantuni mahasiswa..

AF : kalau yang sudah berjalan, keuntungan selain untuk operasional, keuntungan untuk program apa bu?

A : lah itu yang belum terprogram, karena masih nyaur hutang, Cuma kalau kelurahan bawa , warga bawa proposal sudah disantuni, Cuma tidak masuk program..

Sebab kalau diambil untuk program penyantunan, bisa tidak lunas hutangnya..

H. Wawancara dengan Nanang, (Manajer Hotel Syariah), tanggal 8 Januari 2012, jam 13.00-14.00, di sekretariat YMKP

Af : Bagaimana perkembangan hotel sekarang pak?

Nn : kita itu tidak nyangka hotel akan seperti ini, kita awalnya menawarkan kepada investor sini, ndilalahnya tidak ada yang mau..padahal kita backgroundnya bukan perhotelan, sampai-sampai efeknya menyangkut perekrutan perekruta karyawan harusnya ada kualifikasinya, tapi ini tidak, ada karyawan yang buta huruf, kebetulan ditaruh dikuliner sana, ada yang cuman lulusan SD, jadi kayan disini tidak diduga-duga, ada kuli bangunan disini, selesai membangun, minta jadi kayawan, yang resepsionis cuman tamatan SMP, kita tidak membayangkan akan sukses seperti ini sehingga tidak membuat standar kualifikasi karyawan,kita mau mengeluarkan tidak tega, pokoke opo anane kita bina sama-sama, Alhamdulillah hotelnya maju. Kita perbulan pernah sampai 90-110 juta perbulan.. bayar pajak reklame di depan iti biayanya 800rb..

AF : Apa kelebihan hotel ini

Nn : keunggulan lokasi, berada didepan stasiun kereta, banyak kejadian kereta yang anjlok sehingga beberapa kereta harus menunggu di Pekalongan, mereka akhirnya menginap, yang terdekat ya disini..kalau pelayanan sebenarnya kita masih di bawah standar..kualifikasi karyawan itu masih perlu diperbaiki..jadi seperti banyak kompalin disini diantaranya saya pernah didatangi tamu yang menginap, beliau mengatakan:"bagaimana ni resepsionisnya kok kurang ramah", saya mengatakan:"maaf pak, sedang dating bulan kali pak".

AF : untuk mengantisipasi kekurangan apa yang dilakukan pak?

Nn : selesai nyaur hutang bulan September oktober kemarin, nah setelah itu kita tidak ada beban..

AF : itu hibah atau hutang pak? Hibah akan tetapi kita harus membuat proyek amal yang lain senilai 2M, kita sudah melaporkan bentuk proyeknya, diantaranya menyantuni anak yatim, memindahkan TK, dulukan tidak membayangkan hotelnya maju..ini disuruh membuat proposal program yang senilai 2 M. ada 10 poin kalau tidak salah. TK ini bisa 3 ruang VIP..kendala kita juga tempat parker,,kamar hotel, ventilasinya tidak dipikirkan, angin masuk tapi tidak bisa keluar..masjidnya pengap sekali, seharusnya anginnya harus mengalir, akhirnya saya bobok bikin blower.. dulu disain awalnya kita tidak menyangka, cukup apa tidak 2 M, sehingga jadinya seperti ini, sekarang sambil jalan kita memperbaiki jhal-hal ini..kita itu benar-benar pengetahuan perhotelannya nol, dilalahnya itu lokasinya strategis, karena belum dijadikan rujukan..jadi kalau ada orang kesini, ya kesasar itu..ya itulah berkah dari Allah..pengurus disini tidak digaji sama sekali, saya selalu menggiring karyawan, untuk memancingrejeki,,banyak istighfar..jadi karyawan itu kalau mulutnya komat-kamit itu bukan karena lagi makan tapi lagi berdzikir...ya saya karena keterbatasan ilmunya, saya kasih saran kalau bapak punya biaya, dirikan hotel.

AF : berapa biaya menginap disini

Nn : Disini agak mahal,

AF : Tantangan kedepan bagaimana pak?

Nn : tantangannya kita meningkatkan diri setelah tahu ada kekurangan, saya kerjasama dengan konsultan manajemen dan program, suruh dikomputerisasi semuanya ini, disini ada hotspot..terus masalah komputerisasi ini, untuk mengurangi resiko penggelapan uang. Seperti dikuliner itu karena tidak bisa nulis jadi tidak dicatat, sehingga banyak yang hilang.. terus saya adakan pelatihan untuk karyawan , masalah kmputer dan akutansi sedikit-sedikit, agar mereka bisa input data..malah kita bayar mahal.

AF : untuk pengunjung yang ngingap lalu check out membayar ke resepsionos?

Nn : Ya ada bill nya itu, kita buat ada nomor urutnya sehingga tidak bisa loncat, setelah itu peningkatannya tentang tata karma saya akan panggil konsultan, saya pernah di tol waktu di Jakarta beli kopi, harganya 10 ribu, mau marah tidak jadi marah karena orang yang meladeni itu sopan sekali..pelatihan sedikit bahasa..kendalanya masukkan dari tamu, ruang VIP di atas, padahal orang tidak mau capek..semuanya ada 17 kamar. Kuliner juga perlu diperbaiki, selama ini yang makan hanya tamu hotel, saya ingin tidak hanya tamu hotel, mungkin karena harganya mahal..sambil jalan ya sambil membenahi. Kami mendengar saran-saran. Hotel Sofyan pernah ke sini, dia ngomong pak ini buang ruang, gangnya terlalu lebar..memnag dari awal sudah salah..jadi yang kita lakukan memperbaiki yang kurang-kurang. Tanti kita kerjasama dengan PJKA, jadi parkirnya di PJKA. Manajer disini gajinya 2 juta, biasanya banyak yang tidak mau, karena mintanya diatas itu..kalau sekarang gaji karyawan UMR, gajinya sudah di atas 1 juta, makanya nanti saya terapkan pelatihan manajemen, bahasa,

sopan santun. Ini yang saya benahi pertama, ibadahnya, waktu shalat saya wajibkan shalat jama'ah..

AF : Pemasukan perbulannya berapa pak?

Nn : ya sekitar 25 juta perbulan.

I. Wawancara dengan Nofel, SE, (Sekretaris YMKP dan mantan Manajer Hotel Syariah), tanggal 08 Januari 2012, jam 14.00-14.30, di sekretariat YMKP

AF : Bagaimana sejarah YMKP?

Nf : yayasan muslimin merupakan transformasi dari partai Masyumi yang menjadi korban kebijakan orde lama..waktu itu sukarno melarang Masyumi, termasuk dipekalongan ini masyumi partai yang menang dulu...Dulu masyumi di Pekalongan ini kebanyakan teman-teman dari Nahdyyin dan Muhammadiyah juga menjadi satu..kemudian karena aset masyumi banyak, salah satunya itu gedung dakwah diubah menjadi gedung yayasan Muslimin, jadi lokasinya di sini, punya sekretariatnya Masyumi.kalau namanya masih Masyumi kan diambil pemerintah, maka oleh pengurus Masyumi dibuat Yayasan Muslimin, tujuannya agar masih bermanfaat berkelanjutan bagi umat. Tapi dalam perjalannya Karena masyumi tidak populer dan turunannya juga tidak populer, waktu itu karena pengurusnya orang lama-lama ya..pengurusnya pada waktu itu termasuk tokoh-tokoh di kota Pekalongan yang tidak berorientasi apa-apa, zuhud dan mukhlis semuanya lah orang-orangnya. Itu baik dan bagus akan tetapi bagi organisasi tidak berkembang. Tanah itu dulu sekitar tahun 57-an, dibeli Masyumi, tahun 60 di rubah menjadi yayasan Yayasan Muslimin..sampai tahun 2006 kondisinya seperti rumah hantu, kumuh, bangunan tua tidak terawat karena pengurusnya juga sudah ada yang meninggal, dipakai beberapa ormas, terakhir dipakai HMI termasuk oleh penjaga gedungnya. Terus ada khabar dari teman di Jogja, ada program pemberdayaan wakaf produktif

AF : tahun berapa itu pak?

NF : Tahun 2006 kami mendapat kabar itu, terus kami kumpul, kami mohon restu, mohon izin kepada yang tua-tua , sebagian sudah meninggal, terus kami perbaharui aktanya, dengan tujuan memperoleh dana wakaf produktif tersebut.

AF : Tanahnya apa sudah wakaf?

NF : Sejak dulu sudah wakaf, tapi orang dulu tidak terlalu tertib administrasi, ini yang saya kagum secara pribadi, dulu itu sekretaris Yayasan Muslimin, namanya pak almarhum Basari Ahmad, dikasih wewenang untuk mengelola tanah, jadi atas nama beliau tapi tanahnya wakaf, sampai beliau meninggal masih atas nama beliau, anak-anaknya ada 12, tapi Alhamdulillah sampai beliau meninggal tidak ada yang berhasrat untuk memiliki, karena mereka tahun tanah ini tanah wakaf. Akhirnya atas bantuan keluarga beliau kami urus sertifikasi wakafnya dan keluar sertifikat tanah wakaf.

AF : Nazhirnya siapa pak?

NF : pak Amrizal Yasmin, nazhirnya ada empat, pak Amrizal, mas Nanang, saya dan bu Rogaya.

AF : dalam sertifikat ada peruntukan, peruntukkannya untuk apa pak?

NF : peruntukkannya yang jelas keagamaan, sosial dan kemaslahatan umat. Kami tafsirkan kemaslahatan umat, harus ada wakaf produktifnya, berazas manfaat, ada pendidikannya, dan kami berencana ada kesehatan masyarakat

AF : luas tanahnya?

NF : 1400 sekian.,

AF : terus punya ide wakaf produktif berbentuk hotel ini bagaimana ceritanya pak?

Nf : jadi konsep kami ketika bertemu, kami ingin menghidupkan yayasan, artinya cita-cita mulia para pendiri kan sangat mulia, tapi tidak ada regenerasi, terus kami berpikir kalau kami mengelola yayasan, tidak ada pembiayaan, masih bergantung sama donator atau aghniya ya tidak jalan...kebanyakan yayasan atau wakaf yang terbengkalai karena hal semacam itu, maka kami berfikir konsepnya pasar tapi ditengahnya ada masjid, bukan masjid ada pasar, makanya tercetus Islamic Bisnis Center..

AF : Hingga muncul hotel?

Nf : ya gedung bisnis center ini akhirnya tersepakati didalamnya ada hotel, ada pertokoan, ada ruko, semula supermarket jadi kuliner, ada sosialnya, ada sekolahan, ada masjid dan ada secretariat...jadi agak komplek. Sebetulnya cita-cita yang muluk, tapi Alhamdulillah dengan perjuangan sedemikian rupa akhirnya tercapai..sebetulnya kalau hanya 1 unit bisnis sajakan mudah, banyak ini resikonya sangat rumit sekali..

AF : Kalau TK apa akan dipindah?

Nf : kita sedang mengejar BEP salah satu pengembangannya memindahkan TK itu..., semuanya sudah terkonsep

AF : Apa BEP nya belum kembali pak?

Nf : jadi dana 2 M buat bangun ini tdk cukup, kami juga mendapat pinjaman senilai 650jt, tanpa agunan, Alhamdulillah dengan semangat manajemen barokah, tahun 2010 sudah mampu melunasi 650.

AF : pinjaman depag itu hibah atau harus dikembalikan pak?

Nf : itu hibah murni tapi, harus ada pertanggung jawabannya ketat. Yang terjadi akhirnya YM dalam hal wakaf produktif merupakan binaan Bimas Islam, jadi kami masih ada ikatan emosional, administrasi, manajerial, sampai BEP, sampai itu lunas ikatan administrasi sudah tidak ada..kami laporkan secara bulanan dan tahunan, kerna memang dalam MOU ada kewajiban melaporkan secara bulanan dan tahunan. Dalam keuangan kita terakreditasi oleh lembaga keuangan yang independen, konsultan akuntansi, sebab kita terbuka transparan. Dirjen bimas Islam tiap tahun rutin membina kita.

AF : Nazhir ada masa bakti tidak?

Nf : Yayasan muslimin kan lembaga, utk nazhir kan harus ada yang bertanggung jawab, kemudian lembaga menunjuk 4 orang yang dipimpin oleh pak Amrizal Yasmin sebagai nazhir mewakili lembaga..adapun pengrus periodenya 5 tahun sesuai AD/ART. Ini periode pertama, ada pergantian karena ada yang meninggal dunia.

AF : Apa pendanaan hanya dari bantuan Kemenag saja?

Nf : RABnya 3 M lebih, dana Kemenag 2 M, pinjaman 6500. Kami aplikasikan menjadi 2,4M dengan swakelola..sisanya 150 modal awal untuk pengadministrasian. Alasan membuat hotel, ada yang telah melakukan studi kelayakan, factor yang berpengaruh karena dekat stasiun, pinggir jalan, dan disekitarnya juga ada hotel, akan tetapi harus beda, sehingga muncul la ide hotel syariah.

J. Wawancara dengan Bapak Arifin (Pengurus BKM 2009-2013) tanggal 11 Agustus 2014, jam 20.30-23.00, di kediaman beliau di Palembang

AF : Saat sekarang masa kepengurusan telah berakhir, apa sudah ada pengurus baru?

AR : belum

AF : Apa sudah dimohonkan ke kanwil?

AR : kelihatannya sudah, tapi belum turun, BKM pusat juga belum terbentuk pengurus yang baru, kan BKM itu berjenjang. Gini loh pusat kalau mau rapat saya ditelp, karena yang bagian konseptor ponakkan ku jenenge Ahwani. Direktur urais, bimas Islam atau apa itu..pokoknya direktur yang ngurus itulah.. kasih memo ke dia agar BKM melepas asset, karena banyak madhorotnya.

AF : kalau dilepas, diserahkan kesiapa sudah ada kejelasannya pak?

AR : yayasan

AF : oh.. dengan membentuk yayasan baru?apa itu sudah direspon pak?

AR : kita masih menunggu, tapi ini masih di internal, belum sampai keluar..setelah itu ahwani telp saya, minta pendapat, saya berpendapat kalau ingin asset BKM lenyap silakan dilepas,serahkan siapa-siapa, yayasan apa-apa contohnya Kendal, tapi kalau ingin diberdayakan sungguh-sungguh contohnya Demak. Demak itu kalau panen milyaran sampai tiga milyar. Nah kota semarang jangan dijadikan contoh, atau jangan dijadikan pertimbangan dalam keputusan ini karena semarang bermasalah dan masalah itu warisan dari tukar menukar zaman dahulu yang sampai sekarang belum selesai. Contoh ekstrim ya Kendal, yang dilepas, jadi milik kiayi seanak putune. Karena swasta kepentingan pribadi dan kelompok yang menonjol. Saya tidak punya data, contohnya semesta itu, dikumpulkan dari uang nikah, kok bisa menjadi milik pak Suwanto, sy tdk tahu, trus Baiturrahman dari dana NR, sekarang jadi Isriati. Nanti kalau dibentuk

yayasan ya seperti itu juga. Kalau Negara yang mengelola, hilangnya asset bersama dengan hilangnya Negara ini. Kalau memang tidak dilepas, ada direktur khusus atau serahkan pada direktur atau yang membidangi itu, kan sekarang sudah ada direktur wakaf, dibawahnya ada seksi wakaf, kan itu lebih proporsional, juga bisa di DIPA kan, tidak menyalahi aturan, untuk apa, monitoring...BKM diperkuat tidak dihapus dengan ada bidang tersebut.. Disini ada dua paham..pemahaman orang kauman secara defacto miliknya, pemahaman orang kemenag, secara de jure miliknya, karena sertifikat² berbunyi sertifikat wakaf BKM Kota Semarang.

AF : Kalau tanah BKM itu ya tanah bondo masjid kauman itu saja apa ada yang lain?

AR : ya hanya tanah bondo masjid, sedangkan yang lain dikelola oleh penyelenggara garazawa, nah kita mengusulkan dikelola oleh satu lembaga saja, satu manajemen, jadi kita mengusulkan anggaran kejakarta, ada biaya operasional dari pemerintah, bila perlu orangnya, sknya memang mengurus kuwi, dibagi kecamatan pedurungan, gayamsari, itu lebih jelas, dan bisa dipertanggung jawabkan secara hukum, bagaimana program penyelamatannya, program pemberdayaannya..jelas orangnya, jelas tugasnya..selama seperti ini, katakanlah Urais, Uraiskan programnya bukan hanya itu thok..entek-enteknya nanti juga ganti orang lain,..santai-santai saja...sekarang ini cari orang yang amanah kan susah.. kalau orang yang tidak ada semangat juangnya kayak itu... kadangkala ada pikiran, masa ngurus tanah ratusan hektar, masa tidak dapat apa-apa...Yang lebih ngeri lagi, system kaderisasi tidak mantap, tau-tau yang menjabat, orang- yang tidak tahu soal BKM, nah yang senior-senior yang seharusnya dituakan, yang seharusnya berkompeten untuk itu tidak diberi jabatan itu, akhirnya yang senior itu terus apatis, karena tidak diuwongke...kalau itu motifnya politik atau ekonomi pasti begitu diantaranya.kecuali kalau motifnya ibadah lain lagi..ada orang yang tau BKM, mau berjuang, mungkin amanah, akan tetapi tidak ditunjuk,,ada orang yang tidak tahu apa-apa, atau tidak mempunyai kemampuan dan kemauan, diberi amanah..kenapa yang lain tidak diberi, ada yang mau dan mampu, punya konsep yang jelas tapi tidak diberikan.atau karena dianggap sebagai ancaman, seperti raja zaman dahulu, kalau dianggap ancaman dibunuh..jadi ruwetlah

AF : jadi dari 2013 sampai sekarang masih vacuum pak?

AR : ya vacuum, saya sudah berkali-kali mengingatkan, pak Azhar, ya tidak rapatlah, ngomong-ngomong biar ketoke BKM kerjo..padahal banyak masalah kecil yang harus diselesaikan, tapi menurut saya tidak kecil..misalnya sertifikat yang tidak dikembalikan, trus sertifikat yang dihilangkan, luasnya berapa, tlogomulyo itu, 3ha, setelah didemo jadi 2kali lipat tapi yang dipatoki hanya 3ha...mau saya urus, sudah saya ambilkan KTP anaknya pak Mudasir, mau tak urus akta ikrar wakaf, BPN, tiba-tiba Taufik dengan enakanya menyuruh orang lain..gmana kalau jenengan jadi saya..

AR Riayah saya, Idarah pak Wuryadi, Sekretaris pak Azis, pak Azis pension, sekarang tidak tahu saya siapa..kasarannya pengurus tidak amanah.

AF : Setiap tahun BKM mengirim laporan ke BKM Provinsi

AR : itu fiktif..

AF : terakhir yang laporan 2010

AR : fiktif, tapi yang pernah saya buat dahulu tidak fiktif, sebenarnya permasalahannya sederhana, walaupun ketoke rumit tapi tak entengke..tugaskan saja Kepala Kantor Kementerian Agama yang amanah, yang punya kemauan, punya kemampuan..Kepala Kantor kan punya orang, punya SDM, penyuluh agama diberdayakan. Saya tidak tahu yang persis, kalau arahnya seperti yang saya duga tidak masalah, tapi kalau tidak itu yang masalah. Yang saya duga begini, Kepalanya ada kerja sama dengan bocah kauman, kesannya BKM impoten, pada akhirnya di dell, kalau dugaan saya tidak, ya sudah..memang tidak amanah 100%...masalah pembiaran, pembiaran dosa, karena melanggar UU. Kalau kepalanya ikhlas, dia tidak sungkan mendatangi cah kauman, sowan kekiai, rembug bareng..tapi ini tidak, dia tidak mau seperti itu..

AF : dulu ada tim survey tahun 2010, apa ada survey lagi tidak pak?

AR : setelah tahun 2010 tidak ada lagi.

AF : kalau tidak ada survey apa tidak dikhawatirkan jumlah tanah wakaf tersebut akan menyusut?

AR : kalau menyusut sih ndak, Cuma paling dihuni tanpa ijin seperti di Kelurahan Siwalan yang dulu ditempati 70% sekarang jadi 100%...semakin tidak amanah semakin susah. Cah kauman tidak yakin jahat hatinya, mereka itu Cuma tidak percaya saja..mereka orang-orang baik semua, ada mis saja...kepalanya harus amanah, mau belajar, mau menggunakan orang-orang lama.

AF : tahun ini atau tahun sebelumnya, apakah BKM ada mengajukan anggaran untuk pemberdayaan

AR : tidak ada..ya karena mutung..mutung itu bukan sikap pemimpin, ada masalah diselesaikan, tidak bisa perang.

AF : Tanah-tanah yang dikontraskan apa masih berlangsung kontraknya pak.

AR : sudah ruwet, sudah ruwet..tidak terurus.

AF : terakhir kapan pak?

AR : saya tidak tahu..lah wong yang saya sendiri saja saya sudah lupa

AF : kalau dahulu dikontraskan 2008-2011, dahulu berapa yang dikontraskan? Ada yang 50rb

AR : yang dimana itu?

AF : yang di demak?

AR : tidak ada, kontraknya tidak lancer, karena ada mafia-mafianya, BKM tidak mampu mengatasi atau ada unsure BKM yang kerjasama dengan mereka.

AF : Jadi kapan terakhir BKM mendapatkan hasil kontrak?

AR : Sebelum 2010, sebab setelah itu yang di Wedoyo kita datang ditolak penggarap dengan alasan, saya tidak pernah menjual dari BKM, ini hak saya, tapi

sertifikatnya BKM, saat diukur, saya diancam, jadi ada LSM yang membekingi, ruwet lah, yang didalamnya ada juga orang yang membekingi.

AF : jadi tanah sawah yang di Demak itu sudah tidak diurusi?

AR : ya tidak diurusi, ya diurusi tapi tidak mampu mengurusnya karena tidak ada perintah dari atasan. Atasannya seperti itu. Kuncinya di pimpinan.

AF : kalau diurusi serius, berapa keuntungannya pak? Apa hamper sama dengan di Demak?

AR : ya tidak sama, 50% lah, karena tingkat kesuburannya beda.

AF : yang jadi tambak, dulu sawah jadi tambak, tapi mereka minta ganti rugi perubahan sawah jadi tambak..itu digarap tapi sudah tidak setor?

AF : kalau yang di Kendal gmana kondisinya pak?

AR : kalau yang di Kendal menurut mbak Khuwaishoh. Langsung ke Masjid Situ (Masjid Kauman).jadi semraut, kuncinya Cuma satu, carikan pemimpinan yang amanah.

AF : Berarti yang masa kontraknya sudah habis tidak diperbaharui.

AR : Ya sudah males

AF : Kalau yang di Kendal diambil masjid, berarti sudah diurus?

AR : ya tapi caranya seperti cara preman, ambil sana ambil sini. Selain itu kepercayaan masyarakat kepada BKM hancur, karena dianggap tidak mampu mengelola.

AF : kalau yang pertokoan produktif, BKM sudah tidak punya akses?

AR : sudah diserahkan ke masjid kauman, ya itu, saya bertanya-tanya, pak Taufik kok hatinya bisa sebaik itu.kita tidak diajak omong, makanya itu disengaja apa tidak, kalau disengaja tidak apa-apa..tapi kalau tidak disengaja..itu dosa.

AF : kalau tanah yang di Kalicari Sambirejo, tidak diikat dengan kontrak?

AR : tidak diikat, ya itu karena kurang amanah. Jadi kuncinya tugaskan saja kepala kantor yang amanah, ada kemauan dan kemampuan ikhlas, itu saya bekingi, atau saya sendiri siap dipecat kalau satu dua tahun tidak ada perkembangan. Apalagi kalau usulan saya diterima, orangnya jelas, kalau tidak amanah dipecat. Bisa dimasukkan DIPA, sudah dibekali seperangkat hukum, kalau tidak bisa kerjo kebangetan. Pimpinan tidak berani bertindak karena ada konflik kepentingan. Paling tidak ada kebijakan yang mengarah ke sana, ada komunikasi dengan lurah, camat, tapi tidak ada kok.

AR : BKM Cuma dua caranya, mau melakukan pendekatan hukum atau tidak, kalau pakai pendekatan hukum selesai, tanpa memandang kiai atau tidak. Yang kiai di mata masyarakat, tapi dimata Allah kita tidak tahu. Kuncinya amanah, punya sikap, punya visi, punya niat baik, tidak takut mati, kalau mati, ya mati syahid. Saya jenuh menghadapi siapapun yang tidak amanah. Sudah langka kiai-kiai yang amanah.

AF : Pendistribusian hasilnya ada tidak pak?

AR : untuk operasional saja kurang, wisma sudah tidak dibayar listrik dan airnya. Pernah ada yang mau mengontrak menjadi bengkel, perbulan 25jt, ada juga yang mau memproduktifkan toko produktif menjadi rumah bersalin, tapi tidak ditanggapi oleh pimpinan. Wisma ini memonya di koordinasikan, diundang tidak mau datang, tapi setelah jadi keputusan, peminatnya disuruh ketemu dia dahulu, padahal orangnya orang sibuk, jadi ya tidak jadi....

AF : dulu diawal ada program kerja, berapa persen yang jalan

AR : ya kalau sekarang 100% tidak jalan.

AF : Pematokkan juga ya pak?

AR : pematokkan juga sembarangan, jadi kalau keterangan sekarang, kalau seakan-akan ada kerja itu Cuma seakan-akan. Kalau ada kerja advokasi itu bukan karena dari BKM, akan tetapi karena ada yang menuntut tanah tersebut, jadi bukan karena inisiatif BKM. Kalau merasa pengurusnya tidak amanah, maka itu tidak demikian, tidak salah maksudnya..ya itu system kaderisasi tidak atau belum mantap. Penyuluh sebenarnya bisa diberdayakan, karena penyuluh kurang banyak kerjanya., kalau mereka yang diberdayakan, masuk kedaerah yang tanah BKM di tempat, melakukan pendekatan persuasive, pendekatan agama, penyuluh perempuan, mungkin bisa lebih efektif, lawan bisa menjadi kawan. Tidak harus digusur, akan tetapi disuruh membayar sewa, sambil didik agamanya, dicuri hatinya, supaya sadar hukum. Walaupun konstruksinya saja dahulu tapi bisa meninggalkan sandaran yang baik.

AR : Gaspoksinya harus diperjelas, harus ada yang khusus membidangi itu, sehingga jelas yang bertanggung jawab. Kalau urais saja kan tidak jelas.

AF : Pengurus yang sudah pension, siapa saja pak?

AR : pak witoyo

K. Wawancara dengan Ibu Aisyah (Mantan Pengurus YMKP) tanggal 8 Januari 2015, jam 10.30 di Rumahnya di Pekalongan

Ibu Aisyah sudah mundur dari kepengurusan YMKP sejak satu setengah tahun yang lalu karena masalah kesehatan. Mas Nofel sebenarnya masih mengharapkan beliau tetap ikut dalam kepengurusan dengan menjadi dewan Pembina, akan tetapi karena masalah kesehatan beliau menolak. Mundurnya ibu Aisyah yang merupakan motor penggerak dari YMKP berpengaruh pada kinerja pengurus yang mengelola asset wakaf. Pengurus jarang melakukan pertemuan sehingga pengelolaan berjalan ditempat. Masing-masing pengurus memiliki kesibukan masing-masing sehingga karena tidak adanya sosok penggerak seperti Ibu Aisyah, yang bisa mengayomi dan dijadikan panutan, sehingga intensitas komunikasi antar pengurus menjadi sangat jarang, yang berimbas stagnannya pengelolaan wakaf produktif.

Beberapa pengurus mulai menyoroti tidak adanya insentif bagi pengelola wakaf. Pada awal pendirian wakaf produktif, para pengurus bersepakat untuk tidak mendapat insentif dari pengelolaan wakaf produktif, karena keuntungan yang akan didapat akan digunakan untuk membayar hutang pembangunan. Bahkan di sebagian pengurus yang sudah senior, menginginkan tidak ada insentif selama mengelola wakaf karena menganggap bagian dari pengabdian dan ibadah. Akan tetapi setelah pengelolaan wakaf produktif berkembang dan mendatangkan keuntungan, beberapa pengurus menginginkan adanya insentif, akan tetapi hal tersebut belum terlaksana, karena masih kuat pengaruh pengurus senior untuk tetap tidak mengadakan insentif bagi pengurus atau nāzīr. Tidak adanya insentif mulai berpengaruh terhadap kepedulian pengurus dalam mengelola wakaf. Pengelolaan sudah tidak menjadi fokus, karena merasa, masa-perjuangan untuk mendirikan usaha produktif telah selesai, dan sudah dapat berjalan, menghasilkan keuntungan, selain itu pengurus juga disibukkan dengan profesinya masing-masing, sehingga kegiatan pengelolaan wakaf menjadi sampingan, dan sering terkalahkan dengan kepentingan pribadi. Ibu Aisyah menyebutkan bahwa dalam pengelolaan wakaf, pengurus harus amanah, giat dan kompak. Menurut beliau sifat amanah masih melekat dalam diri pengurus, akan tetapi giat dan kompak, sudah mulai berkurang, leadership dari ketua dalam menjaga keaktifan dan kekompakan sangat kurang, karena mungkin kesibukan ketua sebagai guru, atau karena biasanya dibantu oleh ibu Aisyah, akan tetapi sekarang sudah tidak. Pertemuan rutin pengurus jarang dilakukan, laporan tahunan tidak disosialisasikan dalam bentuk pertemuan akhir tahun YMKP.

YMKP perlu memperkuat organisasinya dengan adanya AD/ART organisasi yang memuat aturan main organisasi sehingga menjadi panduan dan acuan bagi pengurus baru bila terjadi regenerasi. Menurut Ibu Aisyah, YMKP tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang, rencana untuk hotel ada, tapi pengelolaan organisasi tidak ada, selama ini hanya digerakkan oleh orang perorang.

Saat ini disamping Hotel Syariah akan dibangun hotel Santika yang mempunyai Sembilan lantai dengan 104 kamar, hotel ini akan menelan biaya 80 miliar dan telah beroperasi hotel Horison dengan 102 kamar. Keberadaan kedua hotel skala nasional ini, menurut Nur Rochmah (akunting dan resepsionis YMKP) mempengaruhi tingkat okupansi pengunjung di Hotel Syariah. Pengunjung hotel syariah menunjukkan grafik penurunan. Akan tetapi ibu Aisyah tetap yakin, bahwa hotel syariah tetap mampu bersaing dengan kedua hotel tersebut atau hotel-hotel lainnya, karena merupakan hotel wakaf dan hotel syariah. Sehingga orang yang menginap disitu selain untuk beristirahat juga akan merasa beramal/beribadah, karena keuntungan yang diperoleh akan disumbangkan kepada yang membutuhkan. Menghadapi persaingan tersebut, YMKP perlu melakukan promosi yang gencar dengan memunculkan kekhasannya, yaitu sebagai hotel syariah.

Saat ini, 4 ruko yang dimiliki oleh YMKP belum terisi, perlu upaya promosi yang gencar agar ruko tersebut dapat terisi. Rendahnya minat orang untuk menyewa ruko dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat kehadiran pengunjung atau orang yang melintasi ruko tersebut, ditambah dengan posisi ruko yang kurang strategis

karena tidak menghadap jalan, akan tetapi malah membelakangi pejalan, sehingga luput dari perhatian orang. Ditambah dengan rendahnya tingkat okupansi hotel, berpengaruh pada rendahnya daya beli di ruko tersebut.

Sampai sekarang, YMKP belum melakukan usaha pengembangan hotel. Penambahan kamar dari 17 kamar menjadi 28 kamar sebagaimana yang telah direncanakan belum terlaksana, karena factor biaya. YMKP hanya melakukan perawatan hotel berupa mengecat hotel.

Terkait dengan pendistribusian hasil wakaf produktif YMKP, sebagian digunakan untuk biaya perawatan dan pembayar honor karyawan hotel, selain manajer, karena manajer tidak mau dibayar. Selain itu YMKP membeli tanah seluas 1280m² di Pasir Sari Kota Pekalongan seharga 400j dengan uang hasil pengelolaan hotel sebesar 330 juta ditambah infak jama'ah pengajian sebesar 70jt. Tanah tersebut digunakan untuk pembangunan TK Bakti, yang sekarang masih menempel di Hotel Syariah. Selain itu YMKP menyalurkan keuntungan wakaf produktif sebesar 35juta untuk membantu sekolah-sekolah swasta yang tidak mampu.

Susunan Karyawan Hotel Syariah

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. H. Nanang Abdullah | : Manajer |
| 2. Nur Rochmam | : Akunting/resepsionis |
| 3. Muabidirohman | : Resepsionis |
| 4. M. Syaifullah | : Room Boy |
| 5. Amin Fauzi | : Room Boy |
| 6. Khaerul Basyar | : Room Boy |
| 7. Hari Jatmiko | : Room Boy |
| 8. Ubaidillah | : Room Boy |
| 9. Farid | : Security |
| 10. Budiyanto | : Juru masak |
| 11. Rani Hartianti | : Juru masak |
| 12. Wahyuni | : juru masak |
| 13. Umaroh | : juru masak |
| 14. Wiwit Purwanto | : Pelayan |
| 15. Ruchi | : Pelayan |

L. Wawancara dengan Bpk Mustamadji, tanggal 07 Juli 2015 jam 16.00 di kediaman beliau

AF : Apa alasan Menteri Agama KH. Saifuddin Zuhri menunjuk BKM Kota Semarang sebagai nazhir tanah wakaf Masjid Besar Semarang?

Ma : Tanah wakaf masjid Besar Semarang itu kan sangat luas, malah ada yang bilang dulunya sekitar 400 ha, nah ketika menjadikan tanah tersebut sebagai tanah wakaf, maka tidak bisa perorangan, karena perorangan dibatasi kepemilikannya, jadi harus lembaga yang berbadan hukum, yang dapat mengelola

tanah tersebut, sesuai dengan ketentuan UU Pokok Agraria No. 1 tahun 1960, maka ditunjuklah BKM Kota Semarang, yang saat itu masih bernama PKM. Dahulu penghulu itu tempatnya atau kantornya di masjid

AF : Apakah ada motif lain selain untuk tujuan mencari tanah yang lebih produktif ketika terjadi tukar menukar banda Masjid Besar Semarang tersebut pak?

Ma : Saya melihat ada tujuan lain, yaitu kepentingan pribadi. Kalau MUI ketika memberikan fatwa kebolehan tukar menukar saya yakin tujuannya agar lebih produktif, tapi BKM Kota ketika mengajukan rencana tukar menukar, sepertinya sudah di pengaruhi oleh Tjipto Siswoyo dan kawan-kawan. Ini sebenarnya keinginan Tjipto Siswoyo yang ingin menguasai tanah BKM di Semarang, mungkin karena melihat prospek ke depannya sangat menguntungkan. Buktinya ternyata PT. Sambirejo dibiayai oleh Tjipto Siswoyo, walaupun dia tidak mau mengaku kalau membiayai PT. Sambirejo.

AF : Kenapa tukar menukar akses jalan MAJT dengan uang, kenapa tidak dengan tanah saja pak?

Ma : Saya sebenarnya juga tidak setuju dengan uang, saya pernah menyampaikan kepada Kepala Kanwil Kemenag Jawa Tengah ketika itu, tapi saya malah *diseneni*, bilanganya kita ini di lembaga birokrasi, jadi apa kata pimpinan itulah yang benar.

AF : Sepertinya sebelum tukar menukar dengan PT. Sambirejo, tidak dilakukan pengecekan ya pak?

Ma : Dilakukan, tapi tanah tersebut sangat luas mas, tim dari pusat bisa capek meninjau lokasi tanah tersebut, sehingga ketika meninjau lokasi, biasanya hanya ditunjukkan itu loh lokasinya, dari sana sampai sini, sesuai dengan sertifikat, tanpa dipertemukan dengan orang yang menjual atau pemiliknya, sehingga ternyata tanah yang ditunjuk sudah ada pemiliknya. Atau ada sertifikat tapi tidak ada tanahnya. Saat penukaran itu kan ketika mau dituliskan siapa nazhirnya, karena hubunganya dengan BKM Pusat, maka untuk tanah penukar di Demak, nazhirnya adalah BKM Pusat, sedangkan yang di Semarang, nazhirnya adalah BKM Semarang.

AF : Bagaimana menurut bapak perjanjian pengalihan pengelolaan dari BKM Kota Semarang ke BP MAS?

Ma : BKM menyerahkan ke BP MAS karena ada paksaan dari masyarakat, bukan inisiatif BKM. Selain itu, tidak sesederhana itu, karena BKM lembaga structural, perlu koordinasi dan konsultasi dengan BKM Pusat untuk mengambil keputusan.

LAMPIRAN 3: DATA TANAH WAKAF MASJID BESAR SEMARANG

1. Tanah

NO	LOKASI	NO SERTIFIKAT	LUAS (M2)	ASAL HM	EX MILIK	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7
I	KABUPATEN DEMAK					
A	KECAMATAN SAYUNG					
1	Desa Sidorejo	2	2.062	-	Suheli	v
		3	2.917		Kasbullah Zaeni	Bersertifikat sementara diamankan
		4	1.516	153	Abu Saeri / Romadlon	oleh Tim Terpadu BMA (Kesbang
		5	2.847	156	Abu Chair B Jayadi	Linmas) Tk.I Jawa Tengah (v)
		6	2.155	157	Jainah	v
		7	4.024	160	Samsuri B Sakidin	v
		8	5.382	161	Samsul / Suminah	v
		9	603	162	Ali Rohmat	v
		10	5.281	165	Sugiman T/ Jumarni	v
		11	8.188	165	Sugiman T/ Jumarni	v
		12	3.829	166	Kumaidah Asrori	v
		13	2.359	170	Durrohimi B Rabin	v
		14	4.681	171	Kastami B Karsiman	v

		15	3.154	174	Rifan Sadirun	v
		16	4.507	144	Sarmadi H Makruf	v
		17	4.248	145	Siti Fatimah K / Dolin B Kasidin	v
		18	3.403	146	Sidlwani Salimin	v
		19	6.583	147	Sakimin H Nur / Siswanto	v
		20	3.205	148	Afandi Pasidin	v
		21	2.125	149	Abdul Qoliq	v
		22	4.823	150	Kipyah Madenan	v
		23	5.166	154	Kasdi B Padi	v
		24	4.522	158	Mast Yasin MD	v
		25	2.775	167	Kasmuri Kamdi	v
		26	3.981	168	Sukarman B Warno	v
		27	5.998	169	Hardono B Hadi S	v
		28	3.017	172	Kasmuri Kamdi	v
	Jumlah		103.351			

1	2	3	4	5	6	7
2	Desa Banjarsari	1	3.919	102	Kasmadi / Siran	v
		2		104	Suyoto / Surawi	v

			1.967			
		3	5.781	106	Salam / Yani	v
		4	4.158	107	Karyumi / Sapawi	v
		5	1.123	109	Kasmuri / Karijan	v
		6	2.325	110	Kasbini / Saniman	v
		7	1.146	111	Mat Oyaut / Karjani	v
		8	1.784	112	Kasmiran / Suparman	v
		9	4.524	113	Suparman /Solekan	v
		10	534	98	Sakiran	v
		11	3.053	90	Busro / Suparman	v
		12	1.806	91	Marjuki / Sarijan	v
		13	1.844	92	Maksum / Mat Kolil	v
		14	4.298	93	Kasimin	v
		15	6.749	94	Kusnan	v
		16	1.847	95	Marjuki / Karto D	v
		17	1.762	96	Slamet / Badri	v
		18	1.077	97	Saripan / Badri	v
		19	3.500	99	Slamet / Muh Irzat	v

		20	2.802	98	Zuhdi	v
		21	4.078	98	Uhdi	v
		22	3.651	114	Kosim	v
		23	828	114	Tri Haryoso / Koesiman / Kalim	v
		-	2.960	-	Sajad	Stfkat masih dalam proses BPN
	Jumlah		67.516			
3	Desa Tugu	1	2.873	188	Kastami / Sarmin	v
		2	2.356	188	Kastami / Sarmin	v
		3	2.662	189	Sapuan	v
		4	2.563	190	Suparman	v
		5	2.754	191	Mat Ikhwan / Marwan	v
	Jumlah		13.208			

1	2	3	4	5	6	7
4	Desa Timbulsloko	2	3.450	154	Masrukin / Ropingi	v
		3	6.546	188	Durrosyid / Rusdi	v
	Jumlah		9.996			
5	Desa Batu	C 434	0,650 ha	-		Blm bersertifikat (C asli)
		C 458	0,305 ha	-		Blm bersertifikat (C asli)

		C 481	0,660 ha	-		Blm bersertifikat (C asli)
		C 706	0,640 ha	-		Blm bersertifikat (C asli)
	Jumlah		22.550			
	Sub Total Kec. Sayung		#REF!			
1	KEC.KARANG TENGAH					
	Desa Wonoagung	1	3.450	103	-	v
		2	4.300	104	Maulani	v
		3	3.240	105	Muhammad	v
		4	3.805	107	Kasman	v
		5	1.976	109	Chumaidi	v
		6	3.923	110	Mad Jais	v
		7	3.945	111		v
		8	4.577	112	Harun / Dimyati	v
		9	3.327	113	Saryadi / Maisaroh	v
		10	3.568	116	Sumardi	v
		11	7.243	120	Maseni	v
		12	3.191	101	Mad Ngiso / Rochmat	v
		13	3.959	102	Suratman	v
		14	4.463	106	Radiman	v
		15		108	Sanimah	v

			3.371			
		16	21.263	117	Radiman / Marwan	v
		17	7.143	119	Masnun / Asiyah / Matsari	v
		18	3.406	89	Karmani /Sarwani	v
		19	8.826	93	Sarwi / H.Maksum	v
		20	3.880	96	Munsarif, Harun	v
		21	3.590	99	Sahuri	v
		23	4.651	92	Suratman /Matradji	v
		24	3.896	94	Suratman / Mat Dullah	v
		25	4.436	95	Durrohman	v
		26	3.479	100	Khumaidi / Kasidan	v
		Jumlah	122.908			

1	2	3	4	5	6	7
2	Desa Wonokerto	2	3.013	51	Muhadi	v
		3	8.272	52	Muhadi	v
		4	4.320	50	Muhadi	v
		1237	122.204	-	Pengairan	v
	Jumlah					

			137.809			
3	Desa Wonowoso	82	88.424	-	Pengairan	v
4	Desa Sampang		40.000	-		Srtfkat masih dalam proses BPN
	Sub Total Kec.Kr.Tengah		389.141			
C	KECAMATAN DEMPET					
1	Desa Weroyo	1	3.120	626	Karso /Rusdi	v
		2	747	627	Sukahar / Rusdi	v
		3	13.097	630	Ngusman	v
		4	5.709	632	Abdul Qolik	v
		5	4.811	633	Sarmadi / Rusdi	v
		6	683	534	Sukahar / Rusdi	v
		7	7.757	635	Sumito	v
		8	5.180	637	Sukahar / Rusdi	v
		9	5.417	638	Ngatman	v
		10	5.723	642	Ngusman	v
		11	6.001	643	Chomiyatun / Karjo	v
		12	11.710	644	Chomiyatun / Suradi	v
		-	-		Chomiyatun	

		-	-	C581	Ngusman B Bunyamin	
	Jumlah		69.955			
	Sub Total Kec. Dempet		69.955			
	REKAP KAB. DEMAK :					
	Sub Total Kec. Sayung		216.621			
	Sub Total Kec. Kr.Tengah		389.141			
	Sub Total Kec. Dempet		69.955			
	Jumlah		675.717			

1	2	3	4	5	6	7
II	KABUPATEN KENDAL					
A	KECAMATAN WELERI					
1	Desa Tanjungsari	1	2.800			Bersertifikat asli
		2	3.300			Bersertifikat asli
		3	3.050			Bersertifikat asli
		4	3.050			Bersertifikat asli
	Jumlah		12.200			
	Jumlah Kab. Kendal		12.200			

III	KOTA SEMARANG					
A	Kecamatan Gayamsari					
1	Kelurahan Sawah Besar	495	22.930	-	-	Ada SPBU, Tanah kurang produktif, Jl.Kampung sbllh Timur rawan ditempati PKL,perlu sgr dipagar, sebagian telah dibebaskan Jasa Marga (Berstfkat asli)
2	Kelurahan Sambirejo	2	223.495	-	475 / 3244	Produktif pertanian padi, kangkung Jalan masuk lewat jalan Medoho Raya, perlu sgr dipasang patok pembatas v
		1	93.748		475 / 3244	Utk Masjid Agung Jawa Tengah v
		3300	226		3244	Sisa Tanah BKM yg diperuntukkan
		3301	63		3244	M.Agung Jateng (berstfkt asli)
		3302	316		3244	Bersertifikat asli
		3303	156		3244	Bersertifikat asli
		3399	4.684		3244	Bersertifikat asli
	Jumlah					Asli luasnya 323.495 m2

			322.688			
--	--	--	---------	--	--	--

1	2	3	4	5	6	7
3	Kelurahan Siwalan	-	14.695	-	1153	Srtfkt proses BPN (Drs.Syarifullah)
						Sisa dr yg dibebaskan utk jln tol, dekat
						gerbang tol Muktiharjo,di bag Barat ber
						batasan dg kampung sebagian ditempati
						penduduk.Perlu sgr penyelesaian dan
						pemasangan tanda batas
						(Luas aslinya 40.080 m2)
		1	41.290	-	1154	Satu bidang terbelah jln tol,sebagian
						produktif,di bagian Kel.Siwalan dihuni
						penduduk.Perlu sgr penyelesaian dan
						pemasangan tanda batas.Tdk ada jln
						masuk (Bersertifikat asli)
	Karang Ingas		17.102			Belum bersertifikat(ada GS.1153)setelah
						diukur ulang tinggal ±15,000 m2
	Jumlah					

			73.087			
	Sub Total Kec.Gayamsari		#REF!			
B	KEC.PEDURUNGAN					
1	Kelurahan Tlogomulyo	3	33.503	-	Penggarap :	Tanah kering,tanaman pisang,sebagian digunakan jl kampung,perlu sgr pemasa ngan patok.
					Kasdi,Rosyid,Ngaderi,Zaeni, Jamuri,Kasmadi,Kasmani, Asnuri,Mashuri,Fauzan (BW)	Rawan ditempati orang (Bersertifikat asli)
					Moh Asih (Tlogosari Wetan)	
2	Kelurahan Tlogosari Wetan	-	31.006		740	Sertfkt proses BPN (Drs.Syarifullah)
					Penggarap :Mahbub,...	Tanah kering, tanaman pisang, batas aman
3	Kelurahan Kalicari	2	51.350		1154	(Bersertifikat asli)
1	2	3	4	5	6	7
4	Kelurahan Palebon	-	15.388		179	Sertfkat hilang sdng dlam proses BPN oleh Drs.Syarifullah (ada GS) Ada Wisma BKM Kota Semarang (Luas aslinya 1,9 ha)
		179	2.728			Pembelian tanah baru, sertifikat masih

						a.n.Drs.H.A.Mudatsir (blm dibalik nama)
	Jumlah		18.116			
	Sub Total Kec.Pedurungan		133.975			
C	KEC. SEMARANG TIMUR					
	Kel.Sarirejo Kp.Gutitan	C.263	7.500			Belum bersertifikat dan dihuni padat
		C.46	600			penduduk sekitar 200 KK
	Kp.Suburan	C.213	2.200			di Kp.Gutitan (Letter C asli)
	Sub Total Kec.Smg Timur		10.300			
D	KECAMATAN GENUK					
	Kelurahan Tri Mulyo	1079	13.492	-	-	Bersertifikat asli
		1080	46.400			Tanah pertanian kurang produktif
	Jumlah		59.892			sebgian berair asin,bisa utk tambak
						sebagian abrasi
	Sub Total Kec.Genuk		59.892			
E	KEC.SEMARANG TENGAH					
	Kelurahan Bangunharjo	C.7760	5.984			Dibangun Masjid Agung seluas 3680 m2
						(Belum Bersertifikat ttp ada GS)

REKAP KOTA SEMARANG						
	Sub Total Kec.Gayamsari		418.705			
	Sub Total Kec.Pedurungan		133.975			
	Sub Total Kec.Smg Timur		10.300			
	Sub Total Kec.Genuk		59.892			
	Sub Total Kec.Smg Tengah		5.984			
	Jumlah		628.856			

1	2	3	4	5	6	7
	TOTAL					
I	KABUPATEN DEMAK		675.717			
II	KABUPATEN KENDAL		12.200			
III	KOTA SEMARANG		628.856			
	Jumlah		1.316.773			

CURRICULUM VITAE PENULIS



Ahmad Furqon dilahirkan di Bengkulu pada tanggal 18 Desember 1975, dari pasangan Waldiri dan Husnaini Nuh. Pendidikan formalnya diawali di SD Muhammadiyah I Bengkulu. Kemudian melanjutkan ke Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta untuk tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Setamat dari Madrasah Mu'allimin Yogyakarta tahun 1994, ia mendapatkan beasiswa dari Universitas Al-Azhar Cairo

Mesir, untuk menempuh pendidikan S1 di sanadengan mengambil jurusan Syariah Islamiyah dan tamat pada tahun 1998. Pada tahun 2001, ia memperoleh beasiswa dari Kementerian Agama Republik Indonesia untuk melanjutkan studi S2 di Universitas Um Durman Islamia Khartoum Sudan, dengan mengambil jurusan Ushul Fikih, dan dapat menyelesaikan studi S2nya pada tahun 2003.

Karir sebagai dosen diawali pada tahun 1999, dengan diangkat sebagai dosen kontrak pada STAIN Bengkulu dan Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Setamat dari S2, pada tahun 2004, sempat juga menjadi dosen kontrak pada Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Selanjutnya, pada tahun 2005 diangkat sebagai dosen tetap pada IAIN Walisongo Semarang.

Jabatannya saat ini adalah Lektor dengan pangkat/golongan Penata Tingkat I/III d. Pada tahun 2008 ia mendapatkan beasiswa dari Kementerian Agama Republik Indonesia untuk program S3 (doktor).

Ia menikah dengan Yunita Dewi Septiana, S.Ag, MA, pada tahun 2005 dan saat ini telah

dikaruniai 4 (empat) orang anak, yaitu Ahmad Nabil Aqlany (umur 9 tahun), Ahmad Labib Affany (umur 5 tahun), Ahmad Abid Rahmany (umur 3 tahun), dan Ahmad Sabiq Rabbany (umur 5 bulan). Bersama keluarga, ia tinggal di Perumahan Bhakti Persada Indah (BPI) RT.6 RW.9 Blok. N No. 11 Ngaliyan Semarang Jawa Tengah. Iajuga dapat dihubungi melalui nomor HP: 085640384995 dan alamat email: ahmadfurqonwsgmail.com

Dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, ia pernah melakukan penelitian mengenai Pemetaan Potensi Ekonomi Tanah Wakaf di Kota Semarang (Pemetaan di Kecamatan Semarang Barat, Tugu, Mangkang, dan Mijen (2011), Praktik Perwakafan Uang di Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKS-PWU) Bank Syariah Mandiri Pusat (2010), Konstruksi Wakaf Ahli di Indonesia; Studi Pengelolaan Wakaf Tanah Keluarga dan Ahli Waris Sunan Kalijaga di Kadilangu Demak (2012), dan Mekanisme Pembiayaan yang Ideal untuk Pengembangan Aset Wakaf di Jawa Tengah (2015).

Karya tulis berupa artikel antara lain Praktik Wakaf Uang di Bank Syariah Mandiri (2012), di muat dalam Jurnal al-Manahij STAIN Purwokerto, Wakaf sebagai Solusi Permasalahan-Permasalahan Dunia Pendidikan di Indonesia (2012), dimuat dalam Jurnal Hukum Islam STAIN Pekalongan, ضوابط المصلحة والعمل بها (2012), dimuat dalam Jurnal al-Munāzarah IAIN Walisongo Semarang.

Karya tulis berupa buku, yaitu buku ajar Bahasa Arab UIN Walisongo Semarang 3 زاد النجاج (2013), dan Manajemen Zakat (2015).

Pengalaman ke luar negeri diperoleh ketika belajar S1 di kota 1001 menara, S2 di Sudan Khartoum dan, dan Short Course di Queensland University Brisbane Australiapada tahun 2013. Dalam organisasi, ia dipercaya menjadi Anggota Komisi Fatwa MUI Kota Semarang, anggota Majelis Tarjih PW Muhammadiyah Jawa Tengah, dan menjadi pengurus El-Reis (Lembaga Kajian Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo).