

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Menurut Zarqā (t.th.: 11), wakaf yang pertama kali terjadi dalam sejarah Islam adalah wakaf untuk masjid<sup>1</sup>, yaitu pada saat Nabi Muhammad SAW mendirikan Masjid Qubā dan Masjid an-Nabawī. Di Indonesia, praktik wakaf untuk tempat ibadah merupakan bentuk wakaf yang paling banyak dilakukan oleh umat Islam. Penelitian PBB UIN Syarif Hidāyatullāh Jakarta (2005) menunjukkan bahwa 79 % dari harta wakaf berupa masjid (Najib, 2006: 123).

Tradisi mewakafkan tanah untuk masjid terus berkembang dan menyebar, sehingga jumlah masjid terus bertambah. Kegiatan masjid juga berkembang seiring dengan kondisi masyarakat di sekitarnya. Masjid-masjid yang berdiri di tempat strategis dan didukung sumber dana yang memadai mampu mewujudkan serangkaian program kegiatan yang tidak hanya berkaitan dengan ibadah *maḥḍah*, melainkan juga berdimensi pemberdayaan.

Di antara masjid yang memiliki aset wakaf cukup besar adalah Masjid Agung Semarang. Aset wakaf masjid ini, yang biasa disebut *bandha*<sup>2</sup> wakaf Masjid Agung Semarang, berupa tanah yang diberikan oleh Ki Ageng Pandan Arang yang merupakan pendiri sekaligus bupati pertama Kota Semarang. Menurut Agus Fathuddin Yusuf (2000: 7), sejak zaman kesultanan Demak, Masjid Agung

---

<sup>1</sup> Terdapat perbedaan mengenai wakaf yang pertama kali terjadi dalam Islam. Ketika memberikan *syarah* terhadap hadis ‘Umar ibn Khattāb tentang wakaf, Ibn Ḥajar mengatakan bahwa wakafnya ‘Umar merupakan wakaf yang pertama kali terjadi dalam Islam. Namun jika dilihat dari sisi waktu, wakaf masjid Qubā terjadi lebih dahulu daripada wakaf ‘Umar.

<sup>2</sup>Kata *bandha* berasal dari bahasa Jawa yang berarti kekayaan atau harta benda. (Mangunsuwito, 2004: 23).

Semarang telah memiliki kekayaan berupa tanah yang cukup luas yang semula disediakan sebagai upah untuk digarap para *merbot*<sup>3</sup> dan sebagian lagi untuk biaya pemeliharaan masjid itu sendiri.

Setelah Indonesia merdeka, Pemerintah mengeluarkan peraturan baru tentang pertanahan, yaitu Undang-Undang Agraria Nomor 5 Tahun 1960. Menurut ketentuan Undang-Undang ini, masjid tidak bisa memiliki tanah wakaf kecuali jika telah memiliki badan hukum. Oleh karena itu, pada tahun 1962 Menteri Agama membentuk Pengurus Kas Masjid (PKM) sebagai badan hukum masjid. Khusus mengenai pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang, KH. Saifuddin Zuhri, selaku Menteri Agama pada saat itu, menerbitkan Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 92 tahun 1962 tertanggal 14 Nopember 1962. KMA ini terdiri dari 4 (empat) keputusan, salah satunya menyatakan Masjid Agung Semarang dan segala kekayaannya adalah barang wakaf<sup>4</sup>, oleh karenanya penanggung jawab pengelolaannya dibebankan kepada nazhir, yaitu Pengurus Kas Masjid (PKM)<sup>5</sup> Semarang (MAJT, 2008: 78).

Karena tanah-tanah tersebut dianggap tidak produktif, atas saran banyak pihak, MUI Kota Semarang mengeluarkan fatwa pada tanggal 13 Oktober 1976 tentang *istibdāl al-waqf* atau penggantian tanah wakaf. Atas dasar fatwa ini, Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang mengadakan lelang untuk mencari pihak-pihak yang sanggup menjadi penukar tanah *bandha* masjid (MAJT, 2008: 79). Lalu, pada tahun 1980, Menteri Agama H. Alamsjah Ratu

---

<sup>3</sup> *Merbot* adalah orang yang merawat dan memelihara masjid.

<sup>4</sup>Selain menetapkan status hukum bagi Masjid Semarang, KMA ini juga berlaku bagi Masjid Kendal, Kaliwungu, dan Demak

<sup>5</sup>Pada perkembangannya, PKM berubah menjadi BKM berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 1964 tanggal 4 Mei 1964 (Yusuf, 2000: 245).

Perwiranegara, menerbitkan KMA No. 12 tahun 1980 tentang penunjukan PT Sambirejo Semarang sebagai penukar tanah *bandha* Masjid Agung Semarang. Pada lampiran KMA tersebut dinyatakan bahwa tanah *bandha* masjid yang luasnya 119,1270 hektar ditukar dengan tanah pertanian yang lebih produktif seluas 250 hektar yang berlokasi di Kabupaten Demak.

Proses *ruislag* tanah-tanah tersebut ternyata tidak berjalan sesuai yang diharapkan, sehingga menimbulkan banyak kritik dan suara miring. Sebagian dari suara miring tersebut ditujukan kepada PT Sambirejo yang dituding tidak memenuhi janji-janjinya sesuai kesepakatan, dan sebagian lainnya ditujukan kepada para pejabat terkait yang dituding telah menjadikannya sebagai *bancakan*.

Informasi mengenai keberadaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang itu pun masuk ke ranah publik setelah diberitakan berbagai media pada pertengahan tahun 1998. Berbagai upaya dilakukan untuk mencari jalan keluar bagi permasalahan tersebut, baik jalur litigasi maupun non litigasi.

Upaya tersebut akhirnya membuahkan hasil dan terhitung sejak tanggal 24 Januari 2000, kasus ini dianggap selesai yang ditandai dengan penyerahan sejumlah sertifikat tanah dari Tjipto Siswoyo, selaku pemilik PT Tensindo dan pemegang sertifikat, kepada tim yang dibentuk untuk menyelesaikan kasus tersebut (MAJT, 2008: 96).

Sebagian dari tanah *bandha* wakaf, yaitu seluas 10 hektar, dimanfaatkan untuk Masjid Agung Jawa Tengah dan fasilitas-fasilitas pendukungnya.<sup>6</sup> Lokasi Masjid Agung Jawa Tengah (MAJT) terletak di Jl. Gajah Raya Kelurahan

---

<sup>6</sup>Menurut Fatquri (Wawancara: 10-04-2010), BP MAJT hingga saat ini tidak memiliki dokumen resmi mengenai aset utama MAJT.

Sambirejo di Kota Semarang. Menurut catatan Tim Peneliti MAJT (2008: 100), didirikannya Masjid Agung Jawa Tengah merupakan tanda bagi pengembalian *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.

Saat ini, pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang terbagi dalam tiga manajemen. Pihak yang diberi amanah sebagai nazhir bagi *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang adalah Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang. Selain BKM, terdapat dua manajemen lain yang ikut mengelola sebagian dari aset wakaf Masjid Agung Semarang, yaitu Badan Pengelola Masjid Agung Semarang dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.<sup>7</sup>

Dari data kekayaan BKM tahun 2005, diketahui bahwa total luas tanah *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang setelah proses *ruislag* adalah 1.316.733 m<sup>2</sup> tersebar di Kabupaten Demak (675.717 m<sup>2</sup>), Kabupaten Kendal (12.200 m<sup>2</sup>), dan Kota Semarang (628.856 m<sup>2</sup>)

Di atas sebagian tanah wakaf tersebut, berdiri bangunan Masjid Agung Semarang dan fasilitasnya di Kelurahan Bangunharjo Kecamatan Semarang Tengah, bangunan Masjid Agung Jawa Tengah dan fasilitas pendukungnya di Kelurahan Sambirejo Kecamatan Gayamsari, dan bangunan Wisma Sejahtera di Pedurungan.

Sedangkan dari segi pengelolaan yang dimaksudkan sebagai wakaf produktif, aset *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dapat diklasifikasikan menjadi lima bentuk, yaitu:

---

<sup>7</sup>Hubungan BKM dengan BP MAJT dan BP MAS tidak terjalin secara sinergis, sehingga keputusan yang dikeluarkan seringkali tidak melibatkan satu dengan lainnya (Wawancara dengan Hanif Ismail: 16-07-2010).

1. Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) yang terletak di Kelurahan Sawah Besar Kecamatan Gayamsari.
2. Komplek pertokoan dan perkantoran di sekitar Masjid Agung Semarang.
3. Komplek pertokoan Wakaf Produktif *Center*.
4. Area komersial dan bisnis di sekitar Masjid Agung Jawa Tengah, yaitu Menara *al-Husnā*, Hotel Agung, *Convention Centre*, pertokoan dan perkantoran.
5. Lahan pertanian dan perkebunan di Kecamatan Sayung, Karang Tengah, Dempet, Weleri, Gayamsari, Pedurungan, dan Genuk.

Dengan aset yang cukup besar seperti di atas, Masjid Agung Semarang diasumsikan menjadi masjid yang memiliki sumber dana kuat, mandiri, berdaya, dan mampu memberikan dampak kesejahteraan bagi masyarakat di sekitarnya. Namun kesan peneliti pada saat melakukan penelitian pendahuluan, Masjid Agung Semarang tidak berbeda dengan masjid-masjid sejenis yang mengandalkan pendanaannya dari kotak infak dan donasi jamaah. Realita ini memunculkan banyak pertanyaan mengenai permasalahan apa yang sebenarnya dihadapi oleh *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang sehingga tidak mampu memberikan hasil yang sebanding dengan potensi yang dimiliki.

Lebih jelasnya, permasalahan *bandha* wakaf yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian pendahuluan dan diduga menghalangi produktivitasnya dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1  
Permasalahan *Bandha* Wakaf dan Lokasinya

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 komplek 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 Weroyo.

Sumber: Diolah dari data awal penelitian.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa banyak aset *bandha* wakaf yang potensial dan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi *mauqūf ‘alaih*, namun terkendala oleh faktor-faktor teknis-administratif sehingga aset-aset tersebut menjadi tidak produktif. Lahan pertanian yang subur dan luas ternyata dikelola petani penggarap secara gratis dan tidak memberikan kontribusi

bagi *mauqūf ‘alaih*. Tanah-tanah wakaf yang letaknya strategis karena lokasinya yang mudah diakses atau berada di pinggir jalan besar dibiarkan begitu saja dalam waktu yang cukup lama sehingga tidak produktif. Bangunan atau kompleks pertokoan yang sudah dibangun dan siap dioperasikan ternyata menghadapi kendala teknis operasional sehingga tidak mampu menghasilkan keuntungan.

Banyaknya permasalahan yang dihadapi *bandha* wakaf seperti di atas telah menimbulkan banyak pertanyaan dan kegelisahan bagi peneliti mengenai model pengelolaan dan pengembangan yang dijalankan oleh para pengelola *bandha* wakaf. Sementara itu, ide yang berkembang tentang wakaf produktif merekomendasikan agar manajemen wakaf dilakukan berdasarkan ilmu manajemen perusahaan mengingat adanya kedekatan antara keduanya yaitu sama-sama menjalankan unit-unit usaha atau bisnis dengan tujuan mencari keuntungan.

Pada sisi lain, krisis yang terjadi pada dunia usaha beberapa tahun terakhir telah melahirkan suatu konsep tata kelola perusahaan dikenal dengan istilah *good corporate governance*. Penyelenggaraan perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga memberikan dampak positif bagi *stakeholders*.

Selain itu, setiap unit bisnis jika dikelola dengan baik diyakini akan mengalami perkembangan yang berdampak pada besarnya keuntungan yang diperoleh. Pengembangan unit-unit usaha tersebut dapat dilakukan dengan memaksimalkan potensi yang ada pada setiap unit usaha dan dapat pula dilakukan dengan menambah unit-unit usaha baru yang berbeda dengan unit-unit usaha yang telah dikembangkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bermaksud mendeskripsikan model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang ditinjau dari dua kerangka teori di atas. Seperti diketahui, *bandha* wakaf memiliki aset yang besar dan berpotensi menjadi sumber dana abadi yang dapat digunakan untuk menutup biaya operasional Masjid Agung Semarang sehingga menjadi masjid yang mandiri dan mampu memberdayakan masjid-masjid lain, bahkan memberdayakan golongan ekonomi lemah secara umum.

#### B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam dua pertanyaan utama, yaitu mengenai model pengelolaan *bandha* wakaf dan model pengembangan *bandha* wakaf. Pertanyaan pertama dikaitkan dengan teori tata kelola perusahaan yang baik atau dikenal dengan teori *good corporate governance*. Penggunaan teori ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penerapan tata kelola yang baik bagi sebuah lembaga yang menjalankan unit-unit usaha atau bisnis. Secara kongkret, pertanyaan dalam rumusan ini dikaitkan dengan implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam pengelolaan *bandha* wakaf, yaitu prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* seperti yang dirumuskan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG).

Pertanyaan kedua dikaitkan dengan teori pengembangan usaha yang dapat dilakukan melalui berbagai strategi, diantaranya strategi diferensiasi, diversifikasi, desentralisasi, dan dekonsentrasi. Penggunaan strategi-strategi



tersebut diyakini dapat meningkatkan kinerja lembaga wakaf, baik dari segi intensifikasi usaha, ekstensifikasi usaha, maupun diversifikasi usaha.

Berpijak dari uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang?
2. Bagaimana model pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang?

#### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk merumuskan model pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.
2. Untuk merumuskan model pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.

#### D. Signifikansi Penelitian

1. Untuk Ilmuwan Wakaf dan Hukum Islam

Dalam perspektif ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu agama Islam, khususnya dalam bidang pengelolaan dan pengembangan aset wakaf. Dalam kajian Islam, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi penggunaan teori-teori manajemen untuk dijadikan sebagai pisau analisis bagi manajemen lembaga wakaf maupun lembaga sejenis. Teori-teori tersebut dapat dikembangkan, diperbaiki kekurangannya, dan diadopsi kelebihannya.

2. Untuk Praktisi Pengelola Wakaf

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelola wakaf masjid agar dapat mengembangkan aset wakaf menjadi lebih produktif

sehingga dapat mewujudkan kemandirian masjid secara finansial dan tidak menggantungkan dana kegiatan masjid dari infak rutin atau donasi dari jamaah atau warga di sekitar masjid.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi terwujudnya tata kelola wakaf yang baik, diantaranya dengan menjadikan prinsip-prinsip *good corporate governance* sebagai acuan dalam menjalankan lembaganya. Penerapan *good corporate governance* diharapkan dapat membantu tercapainya manajemen wakaf yang transparan, akuntabel, dan independen.

Dalam hal pengembangan usaha, pengelola lembaga wakaf dapat menggunakan berbagai strategi dan teknik dalam upayanya mengembangkan aset wakaf dengan baik agar lebih produktif dan mendatangkan hasil yang signifikan.

### 3. Untuk Pengambil Kebijakan dalam Bidang Wakaf

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemegang kebijakan dalam bidang wakaf agar dapat mendukung program-program pemberdayaan yang dapat dirasakan manfaatnya oleh pihak-pihak yang berhak menerimanya. Keberadaan lembaga wakaf dapat diharapkan membantu program-program pemberdayaan masyarakat apabila dikelola secara transparan dan akuntabel.

Pemerintah bisa mendorong lembaga wakaf untuk mewujudkan tata kelola wakaf yang baik, diantaranya melalui sosialisasi Undang-Undang Wakaf dan memastikan adanya kepatuhan lembaga-lembaga wakaf terhadap Undang-Undang Wakaf tersebut.

#### 4. Untuk Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan inspirasi akan pentingnya penggunaan teori-teori manajemen, seperti *good corporate governance*, sebagai *tool* atau alat untuk menganalisis proses manajemen pada lembaga-lembaga keuangan syariah lainnya. Dari segi pengembangan usaha, penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi akan pentingnya menggunakan teori-teori perluasan usaha untuk mengembangkan unit-unit usaha bagi lembaga *philanthropy* dan keagamaan. Perluasan usaha bisa dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan cara memaksimalkan potensi usaha yang sudah ada dan merambah jenis-jenis usaha baru untuk mengembangkan potensi-potensi bisnis yang belum diberdayakan.

#### E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pada akhir-akhir ini, penelitian tentang wakaf banyak dilakukan para peneliti, baik di Indonesia maupun di negara lain.

Muhammad ‘Abid ‘Abdullāh al-Kabīsī (2004) menyusun disertasi yang diajukan pada Program Pascasarjana Universitas al-Azhar asy-Syarīf, Cairo, Mesir tentang wakaf dengan judul *Ahkām al-Waqfi fī asy-Syarī’ah al-Islāmiyah*. Disertasi ini telah diterbitkan menjadi buku dan diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan judul *Hukum Wakaf: Kajian Kontemporer Pertama dan Terlengkap tentang Fungsi dan Pengelolaan Wakaf serta Penyelesaian atas Sengketa Wakaf*.

Sebagai karya disertasi, buku ini disusun berdasarkan kaidah akademik yang baik dan cukup lengkap membahas tentang wakaf ditinjau dari hukum Islam.

Bagi pemerhati, pengelola, dan peneliti wakaf, buku ini dapat membantu upaya pencarian hukum-hukum wakaf, pengalihan atau penjualan aset wakaf, tanggung jawab pengelola wakaf, dan upaya penyelesaian atas sengketa wakaf. Namun demikian, buku ini tidak lepas dari kekurangan, diantaranya dari segi kontekstualitas isu-isu yang dibahas dan profesionalisme nazhir. Dari segi kontekstualitas isu, fokus penelitian ini terbatas pada masalah-masalah yang menjadi polemik pada masa-masa ulama mazhab dan tidak banyak mengkaji permasalahan wakaf yang terjadi pada saat ini. Mengenai nazhir, penelitian ini juga terkesan mencari solusi bagi permasalahan wakaf yang dikelola secara tradisional sehingga tidak bisa secara langsung dicerna oleh para pengelola wakaf yang menghadapi permasalahan yang berbeda dengan permasalahan yang dihadapi pengelola wakaf tradisional.

Khālid ‘Abdullāh as-Syu’aib (2006) melakukan penelitian disertasi dengan judul *an-Nazārah ‘alā al-Waqfi* atau Kenazhiran dalam Wakaf. Seperti diketahui, di antara permasalahan yang terjadi pada pengelolaan wakaf adalah masalah nazhir, seperti profesionalisme nazhir dan kualitas sumber daya nazhir. As-Syu’aib berusaha menggali posisi nazhir wakaf tersebut secara mendalam dan komprehensif dengan menggunakan metode komparasi mazhab fikih. Di antara kelebihan penelitian ini adalah berhasil menghadirkan kepada pembaca mengenai status kenazhiran dalam bidang wakaf secara menyeluruh. Sebelum penelitian as-Syu’aib ini, kajian mengenai nazhir biasanya dijadikan sebagai salah satu bagian dari permasalahan yang terjadi pada tema yang lebih besar, yaitu mengenai pengelolaan wakaf itu sendiri. Setelah ada penelitian ini, pengelola maupun

peneliti wakaf yang berusaha mencari status hukum nazhir wakaf tidak perlu lagi merujuk pada referensi-referensi klasik. Hasil penelitian as-Syu'aib mampu menjawab permasalahan yang biasa terjadi pada nazhir-nazhir wakaf menurut pandangan ulama mazhab.

Namun demikian, penelitian ini tidak memasuki ranah profesionalisme nazhir yang menjadi permasalahan utama pada pengelolaan wakaf saat ini. Pengelola wakaf kontemporer tidak bisa menemukan jawaban bagi pertanyaan apa yang harus dilakukan nazhir untuk mengembangkan investasi wakaf uang atau investasi pada sektor riil yang menuntut kualitas dan profesionalisme nazhir.

Ibrāhīm Maḥmūd 'Abd al-Bāqī (2006) menyusun disertasi dengan judul *Daur al-Waqfi fī Tanmiyat al-Mujtama' al-Madanī: Numūzaj al-Amānah al-Āmmah li al-Awqāf bi Daulat al-Kuwait* atau Peran Wakaf dalam Mengembangkan Masyarakat Sipil: Studi Kasus pada Lembaga al-Amānah al-Āmmah li al-Awqāf di Kuwait. Penelitian ini berusaha mengemukakan peran wakaf yang dikelola oleh al-Amānah al-Āmmah li al-Awqāf terhadap perkembangan masyarakat sipil di negara Kuwait. Peneliti berhasil mengungkap peran lembaga tersebut dalam bidang pengembangan dakwah, pengembangan pendidikan dan ilmu pengetahuan, pengembangan sarana-sarana yang dibutuhkan masyarakat dan perbaikan lingkungan, dan peran lembaga dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Menurut peneliti, Lembaga al-Amānah al-Āmmah li al-Awqāf telah berhasil mengelola wakaf dengan baik sehingga mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan masyarakat sipil, khususnya dalam bidang-bidang yang menjadi fokus penelitian.

Hanya saja, pada saat penulis membaca hasil penelitian ini muncul kesan peneliti lebih banyak memunculkan sisi-sisi positif dan tidak melakukan analisis-kritis terhadap lembaga yang menjadi obyek penelitian. Buku ini akan terasa lebih komprehensif jika disertai dengan pembahasan mengenai kekurangan-kekurangan atau program-program yang belum berhasil direalisasikan oleh al-Amānah al-Āmmah li al-Awqāf dan bagaimana cara mencari solusi bagi permasalahan-permasalahan yang dihadapi lembaga wakaf bersekala nasional seperti al-Amānah al-Āmmah li al-Awqāf.

Munzir Qaḥaf (2006) menyusun buku dengan judul *al-Waqf al-Islāmī: Taṭawwuruḥu, Idāratuḥu, Tanmiyyatuhu*. Penelitian Qaḥaf ini dapat dikategorikan sebagai penelitian yang membahas tentang isu-isu kontemporer tentang wakaf, terutama berkaitan dengan masalah pengelolaan dan pengembangan harta wakaf. Dibandingkan dengan buku-buku tentang wakaf lainnya, buku yang disusun Qaḥaf ini memberikan banyak informasi yang tidak diberikan oleh buku-buku atau hasil-hasil penelitian tentang wakaf. Dalam buku ini, Qaḥaf menjelaskan upaya-upaya yang dapat dilakukan nazhir dalam rangka mengembangkan harta wakaf, baik dalam bentuk-bentuk investasi harta wakaf secara tradisional maupun investasi wakaf yang dikenal dalam manajemen investasi modern yang biasa membagi dua bentuk investasi, yaitu *real assets investment* dan *financial assets investment*. Qaḥaf juga berusaha memberi solusi bagi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh nazhir dalam rangka mengembangkan harta wakaf yang sebagian besar berupa aset tanah atau tempat

ibadah. Selain itu, Qahaf juga memberikan dua contoh negara yang berhasil mengembangkan wakaf secara produktif, yaitu eksperimen Sudan dan Kuwait.

Penelitian mengenai *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang pernah dilakukan oleh Mamik Sunarti (2006) dengan judul Analisis Hukum Islam terhadap Pemberdayaan Ekonomi Harta Wakaf (Studi Lapangan Harta Wakaf Masjid Agung Semarang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan harta wakaf yang dilakukan oleh pengelola belum dikatakan ideal sebab hanya dilakukan dalam bentuk pemberdayaan SPBU, pembangunan pertokoan yang berlokasi di belakang Masjid Agung Semarang, dan penyewaan perkantoran.

M. Husein (2006) melakukan penelitian yang lebih spesifik lagi, yaitu mengenai Pengelolaan Tanah Wakaf Produktif (Studi Kasus Tanah Wakaf dalam Bentuk Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Kelurahan Sawah Besar Kecamatan Gayamsari Kota Semarang). Sesuai judulnya, penelitian ini membahas salah satu model pemberdayaan tanah wakaf yang dimiliki Masjid Agung Semarang, yaitu dalam bentuk Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU). Fokus penelitian ini adalah pengelolaan tanah wakaf produktif yang diberdayakan dalam bentuk SPBU. Menurut peneliti, pengelolaan tanah wakaf dalam bentuk SPBU ini telah berhasil menerapkan konsep wakaf produktif yang dikelola secara baik dan profesional.

Ismawati (2007) pernah melakukan penelitian tesis dengan judul Sengketa Tanah Wakaf (Studi terhadap Tanah Wakaf *Bandha* Masjid Agung Semarang). Penelitian Ismawati dimulai dengan latar belakang beredarnya kasus besar pada akhir dekade 1990-an yang menyita perhatian publik Jawa Tengah, yakni skandal

penyalahgunaan tanah wakaf milik Masjid Agung Semarang. Tanah wakaf Masjid Agung Semarang yang luasnya mencapai sekitar 119,1270 hektar tidak jelas keberadaannya. Permasalahan yang diangkat adalah penyelesaian sengketa tanah wakaf *bandha* Masjid Agung Semarang dan kendala-kendala yang dihadapi dalam penyelesaian sengketa tersebut serta solusinya.

Sesuai dengan judulnya, penelitian ini menekankan pada masalah sengketa penukaran tanah wakaf *bandha* Masjid Agung Semarang, berusaha mencari sebab-sebab yang melatarbelakanginya, dan berusaha mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Penelitian tentang manajemen investasi wakaf pernah dilakukan Rozalinda (2010) pada saat menyusun penelitian disertasi pada Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah dengan judul Pengelolaan Wakaf Uang: Studi Kasus pada Tabung Wakaf Indonesia (TWI) Dompot Dhuafa Republika. TWI merupakan lembaga yang secara khusus melakukan pengelolaan wakaf uang dan dilakukan secara terpisah dengan pengelolaan zakat. Fokus penelitian Rozalinda adalah aspek manajemen wakaf uang yang terdiri dari manajemen *fundraising*, manajemen investasi, manajemen distribusi hasil wakaf, dan manajemen sumber daya manusia para pengelolanya.

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai pioner bagi penelitian disertasi yang membahas tentang wakaf uang. Sebelum Rozalinda, penelitian tentang wakaf lebih banyak dilakukan pada obyek wakaf tradisional, yaitu wakaf tanah dan bangunan. Demikian pula dengan lembaga yang dipilih, yaitu TWI, dapat



dikategorikan sebagai pioner bagi lembaga wakaf yang secara khusus mengembangkan wakaf, khususnya wakaf uang.

Karena obyek wakafnya berupa uang, maka manajemen investasi yang dilakukan oleh TWI dan dijadikan sebagai bahan analisis bagi penelitian ini adalah manajemen investasi yang berkaitan dengan *financial investment* atau investasi pada sektor keuangan. Penelitian ini tidak banyak memberikan kontribusi bagi manajemen investasi yang melibatkan sektor riil. Padahal investasi pada sektor riil ini, khususnya dalam bidang investasi wakaf, masih memerlukan banyak kajian, mengingat sebagian besar aset wakaf yang ada di Indonesia merupakan wakaf tanah dan bangunan.

Penelitian mengenai wakaf dengan menggunakan pendekatan manajemen pernah dilakukan oleh Sudirman (2012) dengan judul Implementasi Nilai *Total Quality Management* dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa dan Pondok Pesantren Tebuireng. Penelitian ini memberikan warna baru bagi pengelolaan wakaf, yaitu mengaitkannya dengan nilai-nilai *Total Quality Management* (TQM), khususnya implementasi nilai-nilai fokus pada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis komparatif yaitu membandingkan implementasi nilai-nilai TQM tersebut pada kedua lembaga yang menjadi obyek penelitian. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Dompot Dhuafa dan PP Tebuireng telah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, melakukan sejumlah kegiatan yang berorientasi kepada perbaikan, dan melibatkan seluruh elemen lembaga.

Penelitian wakaf lainnya dilakukan Nurul Iman (2012). Penelitian ini berusaha mengaitkan wakaf dengan kemandirian pendidikan. Lapangan yang menjadi kancas penelitian adalah Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) Ponorogo. Penelitian ini menyimpulkan bahwa PMDG telah berhasil mewujudkan kemandirian yang dimaknai secara utuh karena meliputi kemandirian lembaga dan organisasinya, kemandirian sistem pendidikan, kemandirian kurikulum, kemandirian pendanaan, dan kemandirian para penghuninya.

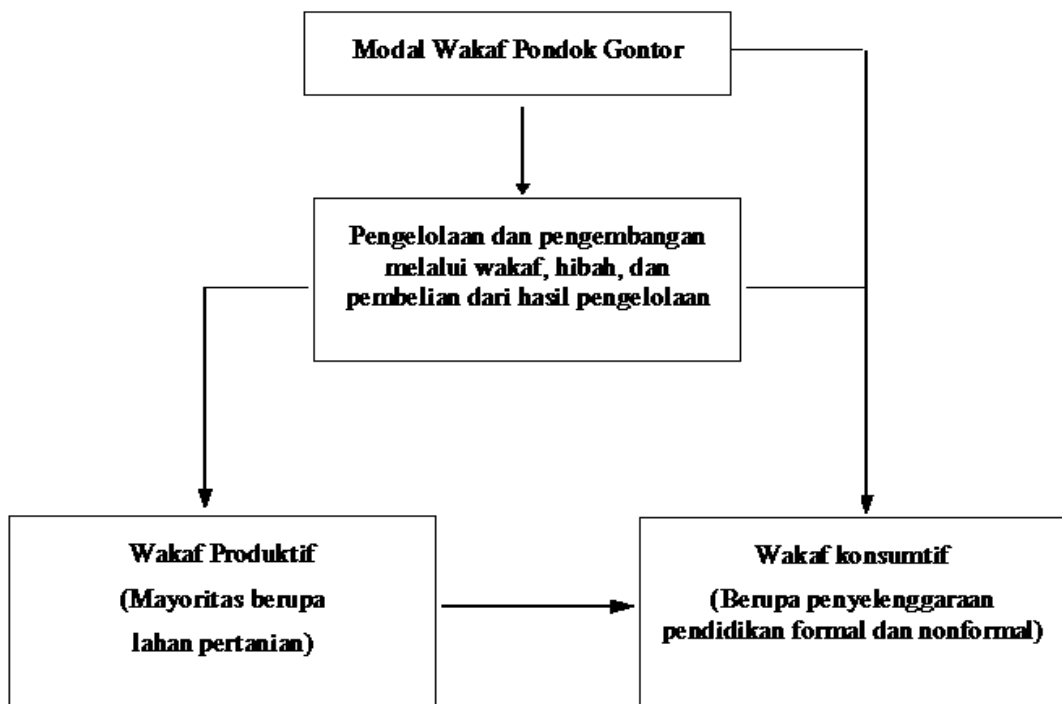
Selain itu, dari segi aset wakaf, penelitian Nurul Iman menjelaskan bahwa pada mulanya wakaf Pondok Gontor berawal dari keluarga pendiri. Pondok Gontor diawali dengan Pesantren Gontor Lama yang dirintis Kiai Sulaiman Jamaluddin sebagai pelaksanaan amanat mertuanya Kiai Chalifah, pimpinan Pesantren Tegalsari, yang pada saat itu sedang mengalami kemunduran. Dalam perjalanannya, Pondok Gontor Lama pernah mengalami masa-masa kejayaan sebelum akhirnya mengalami penurunan karena masalah kaderisasi yang tidak berjalan baik (Iman, 2012: 139).

Pondok Gontor Lama dilanjutkan dengan fase Pondok Gontor Baru (Modern) yang didirikan oleh Ahmad Sahal, Zainuddin Fannani, dan Imam Zarkasyi yang merupakan keturunan dari pengurus Pondok Gontor Lama. Pondok Gontor Baru diresmikan pada tanggal 20 September 1926 dengan modal aset berupa masjid tua dan sedikit tanah peninggalan kedua orang tua mereka (Iman, 2012: 141).

Pada tahun 1958, bertepatan dengan peringatan 4 windu berdirinya Pondok Gontor Baru, pengasuh resmi mewakafkan pondok tersebut kepada umat

Islam dan dikelola oleh Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM). Pada saat diwakafkan, aset tanah Gontor sebanyak 18,59 hektar dan pada tahun 2010 telah berkembang menjadi seluas 605,4235 hektar (Iman, 2012: 223). Aset-aset wakaf tersebut secara umum diperoleh melalui wakaf, hibah, tukar-menukar, dan pembelian (Iman, 2012: 224). Perolehan tanah melalui wakaf hanya pada masa awal Pondok, tetapi dalam perkembangannya banyak aset baru yang berasal dari pembelian. Sampai saat ini, belum ada data lebih rinci mengenai tanah yang merupakan hasil wakaf, hibah, ataupun pembelian (Iman, 2012: 227).

Gambar 1.1  
Skema Model Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf YPPWPM Gontor



Dalam perkembangannya, aset wakaf Pondok Gontor telah berkembang menjadi aset wakaf langsung berupa operasional lembaga pendidikan dan pengembangan keilmuan, baik formal maupun non formal, dan aset wakaf

produktif yang digunakan untuk menopang kemandirian operasional wakaf langsung atau konsumtif tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, model pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dikelola oleh Yayasan Pemeliharaan dan Perluasan Wakaf Pondok Modern (YPPWPM) Gontor dapat dirumuskan dalam skema model seperti dijelaskan gambar 1.1.

Banyaknya penelitian yang dilakukan tentang wakaf dan beragamnya kancan yang dijadikan studi kasus membuktikan bahwa permasalahan wakaf telah menjadi obyek penelitian yang dinamis dan terus berkembang. Secara ringkas, penelitian-penelitian terdahulu tentang wakaf di atas dapat dilihat pada tabel 1.2. Penelitian-penelitian tersebut dengan sendirinya menjelaskan posisi penelitian ini yang hingga saat ini belum ditemukan kedekatan fokus permasalahannya, yaitu mengenai *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang ditinjau dari implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dan teori pengembangan usaha.

Penelitian al-Kabīsi (2004), al-Syu'aib (2006), al-Bāqī (2006), dan Qaḥaf (2006), meskipun membahas tentang pengelolaan wakaf, masing-masing memiliki *space* kajian yang berbeda dengan penelitian ini. Penelitian al-Kabīsi (2004) menekankan pada kajian normatif, al-Syu'aib (2006) fokus kepada masalah kenazhiran, al-Bāqī (2006) menekankan pada kontribusi wakaf bagi pengembangan masyarakat madani, dan Qaḥaf (2006) merumuskan tentang pengelolaan wakaf pada era modern secara umum. Selain itu, obyek penelitian dari para peneliti tersebut memiliki latar belakang masyarakat Timur Tengah yang berbeda dengan latar belakang masyarakat yang melingkupi *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang. Penelitian Ismawati (2007) mengenai *bandha* wakaf

Masjid Agung Semarang mengfokuskan kepada sengketa penukaran tanah wakaf yang pernah menjadi konsumsi berita media di Jawa Tengah dan upaya pencarian solusi bagi permasalahan tersebut. Penelitian ini tidak memasuki ranah pengelolaan dan peruntukan hasil wakaf yang diperoleh pengelola wakaf.

Penelitian Sunarti (2006) dan Husein (2006) dapat dijadikan sebagai penelitian pendahuluan dan merupakan bagian penting dari penelitian ini. Penelitian Sunarti (2006) memberikan banyak informasi mengenai keberadaan aset *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dan pemberdayaannya. Namun, penelitian ini terbatas pada upaya peneliti untuk menemukan bentuk-bentuk produktivitas wakaf yang dikelola oleh BKM Kota Semarang. Penelitian ini tidak melakukan analisis tentang implementasi prinsip-prinsip manajemen yang dilakukan oleh para pengelola *bandha* wakaf.

Demikian pula, penelitian ini tidak membahas pengelolaan *bandha* wakaf yang dikelola oleh Badan Pengelola Masjid Agung Semarang dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah, serta bagaimana hubungan kedua lembaga tersebut dengan BKM ketika mengelola dan mengembangkan obyek yang sama, yaitu *bandha* wakaf, namun dengan manajemen yang berbeda.

Penelitian Husein (2006) menitikberatkan pada aspek produktivitas aset wakaf dan pada aspek manajemen SPBU. Husein tidak mempermasalahkan bagaimana pengelolaan dan pengembangan SPBU tersebut dan seberapa besar kontribusinya bagi Masjid Agung Semarang.

Dibandingkan penelitian sebelumnya, penelitian ini memiliki spesifikasi permasalahan yang dibahas, yaitu berusaha menganalisis model-model

pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf dengan menjadikan teori *good corporate governance* dan teknik pengembangan usaha sebagai pisau analisis. Sebagai model, *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dapat dibagi menjadi dua bentuk, yaitu wakaf secara langsung (konsumtif) dan wakaf produktif. Kedua bentuk tersebut terbagi dalam kamar-kamar model yang sebagian sudah menjadi model pengelolaan yang dapat ditiru dan sebagian lainnya masih dalam tahap pengembangan.

Berdasarkan pembagian di atas, aset wakaf yang dikelola secara produktif berperan sebagai penyandang dana bagi kegiatan yang bersifat konsumtif. Dengan demikian, kondisi *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang akan berjalan secara sinergis dan dinamis. Hal ini juga berkaitan dengan penyaluran hasil wakaf kepada pihak yang menjadi *mauqūf ‘alaih*, yaitu Masjid Agung Semarang. Sebab dalam masalah wakaf, peruntukan harta benda wakaf menjadi unsur penting yang tidak boleh diabaikan. Seperti diketahui, wakif (orang yang berwakaf) memiliki hak penuh atas harta yang diwakafkannya, termasuk diantaranya hak menentukan pihak-pihak yang menjadi penerima hasil wakaf atau *mauqūf ‘alaih*. Dalam kasus *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang, pihak yang menjadi *mauqūf ‘alaih* adalah Masjid Agung Semarang, sehingga seluruh hasil pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang mestinya disalurkan kepada masjid tersebut. Namun pada perkembangannya, *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dikelola oleh tiga lembaga berbeda, yaitu BKM Kota Semarang, Badan Pengelola Masjid Agung Semarang, dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Menurut peneliti, permasalahan ini berhak mendapatkan *space* kajian yang mendalam agar posisi

*bandha* wakaf Masjid Agung Semarang kembali kepada jalurnya sesuai dengan hukum wakaf seperti dijelaskan baik oleh fikih Islam maupun Undang-Undang Wakaf.

Penelitian ini bertujuan merumuskan model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang. Rumusan model yang berhasil dideskripsikan selanjutnya dikomunikasikan dengan rumusan konsep atau teori model pengelolaan dan pengembangan wakaf yang telah dihasilkan oleh pakar-pakar wakaf sebelumnya dan dibandingkan dengan rumusan model pengelolaan dan pengembangan wakaf yang telah dijalankan oleh lembaga wakaf yang layak dijadikan rujukan. Tahapan selanjutnya adalah merumuskan model pengelolaan dan pengembangan wakaf yang telah diperkaya dengan hasil-hasil pemikiran dan temuan lapangan dalam penelitian ini. Rumusan model tersebut diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan teori tentang model pengelolaan dan pengembangan wakaf yang telah dirumuskan sebelum penelitian ini dilakukan.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya tentang *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang dan dapat memberikan informasi aktual bagi pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf, khususnya ditinjau dari segi implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dan implementasi teori pengembangan usaha bagi lembaga wakaf. Akhirnya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dengan mengisi kekosongan bagi kajian wakaf ditinjau dari sisi manajemen modern dengan menjadikan *bandha* wakaf sebagai obyek penelitian.

Tabel 1.2  
 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Tahun	Peneliti	Judul	Masalah	Pendekatan	Hasil Penelitian
1	2004	Muhammad 'Abid 'Abd-Allāh al-Kabīsī	<i>Ahkām al-Waqfi fī asy-Syarī'ah al-Islāmiyah</i>	Bagaimana hukum wakaf dalam fikih Islam?	Normatif	Penelitian ini menawarkan konsep pengelolaan wakaf dan penyelesaian sengketa wakaf.
2	2006	Khālid 'Abd Allāh al-Syu'aib	<i>An-Naẓarah 'alā al-Waqfi</i>	Bagaimana konsep nazhir wakaf dalam hukum Islam?	Normatif	Penelitian mendeskripsikan syarat dan kompetensi kenazhiran dalam wakaf.
3	2006	Ibrāhīm Maḥmūd 'Abd al-Bāqī	<i>Daur al-Waqfi fī Tanmiyat al-Mujtama' al-Madani: Numūzaj al-Amānah al-Āmmah li al-Awqāf bi Daulat al-Kuwait</i>	Bagaimana peran lembaga wakaf bagi pengembangan masyarakat sipil?	Empiris kualitatif	Lembaga yang diteliti telah memberikan dampak yang signifikan bagi pengembangan masyarakat sipil.
4	2006	Munzir Qaḥaf	<i>Al-Waqf al-Islāmī: Taṭawwuruḥu, Idāratuḥu, Tanmiyyatuḥu.</i>	Penelitian ini membahas tentang pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif serta modelnya di berbagai negara.	Teoritik	Menawarkan konsep pengelolaan wakaf secara produktif dan berdasar manajemen modern.
5	2006	Mamik Sunarti	Analisis Hukum Islam terhadap Pemberdayaan Ekonomi Harta Wakaf (Studi Lapangan Harta Wakaf MAS).	Bagaimana pemberdayaan tanah wakaf dan bagaimana analisisnya menurut hukum Islam?	Normatif	Pemberdayaan belum ideal dan belum maksimal. Jika tidak produktif, hukumnya boleh diganti dengan yang lebih produktif.



6	2006	M. Husein	Pengelolaan Tanah Wakaf Produktif (Studi Kasus Tanah Wakaf dalam Bentuk SPBU Masjid Agung Semarang)	Bagaimana pengelolaan SPBU dan implikasi pengelolaan tanah wakaf dalam bentuk SPBU?	Deskriptif kualitatif	Pengelolaan harta wakaf dalam bentuk SPBU telah menerapkan konsep wakaf produktif dan berjalan baik.
7	2007	Ismawati	Sengketa Tanah Wakaf (Studi terhadap Tanah Wakaf <i>Bandha</i> MAS)	Bagaimana penyelesaian sengketa <i>bandha</i> wakaf dan kendala apa yang hadapi?	Yuridis empiris	Diselesaikan dengan kesepakatan dan tekanan dari berbagai pihak. Kendala utamanya tidak jelas secara administratif.
8	2010	Rozalinda	Pengelolaan Wakaf Uang: Studi Kasus pada Tabung Wakaf Indonesia (TWI) Dompot Dhuafa Republika	Bagaimanakah manajemen investasi wakaf uang yang dilakukan TWI dan pengaruhnya terhadap pemberdayaan masyarakat?	Kualitatif	Manajemen investasi wakaf uang TWI telah berjalan cukup efektif dan berperan bagi pemberdayaan ekonomi masyarakat.
9	2012	Sudirman	Implementasi Nilai <i>Total Quality Management</i> dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa dan Pondok Pesantren Tebuireng	Bagaimana DD PP Tebuireng melakukan fokus kepada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total dalam bidang pengelolaan wakaf?	Manajemen	Lembaga yang diteliti telah berhasil menerapkan nilai-nilai TQM tersebut dalam mengelola wakaf.
10	2012	Nurul Iman	Wakaf dan Kemandirian Pendidikan (Studi Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Gontor)	Sejauhmana sumbangan wakaf dalam memandirikan pendidikan Ponpes Gontor?	Fenomenologis	Wakaf telah memberikan sumbangan materiil dan non material bagi kemandirian pendidikan.

Sumber: Diolah dari kajian pustaka yang relevan dengan penelitian ini.

## F. Kerangka Teori

### 1. Model Tata Kelola Wakaf

Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2002: 751) mendefinisikan model sebagai pola (contoh, acuan, dan ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Istilah model dipahami sebagai gambaran atau representasi dari sebuah kenyataan. Di dalam sebuah model terdapat seperangkat variabel yang saling berkaitan dalam pola hubungan tertentu sehingga realitas yang ada dapat dipahami secara rinci.

Sedangkan tata kelola merupakan terjemahan dari kata *governance* yang mencerminkan adanya hubungan yang baik di antara *stakeholders*. Tata kelola yang baik mengandung arti keterlibatan aktif dari pihak-pihak terkait, transparansi, bertanggung jawab, efektif, adil, menjamin adanya supremasi hukum, menjamin bahwa prioritas politik, sosial, dan ekonomi, serta memperhatikan kepentingan mereka yang paling miskin dan lemah dalam proses pengambilan keputusan menyangkut alokasi sumber daya pembangunan (Sedarmayanti, 2007: 3).

Kata wakaf didefinisikan sebagai akad menahan aset wakaf dan menyalurkan manfaatnya pada *sabīlillāh* (Hammād, 1995: 353). Definisi ini memberi pengertian bahwa wakaf memang harus menghasilkan sesuatu yang akan disalurkan kepada pihak yang berhak menerimanya. Artinya, jika tidak menghasilkan, maka maksud disyariatkannya wakaf menjadi tidak tercapai. Pasal 1 poin (5) PP tentang Pelaksanaan UU Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf mendefinisikan pihak yang berhak menerima manfaat wakaf adalah

pihak yang ditunjuk untuk memperoleh manfaat dari peruntukan harta benda wakaf sesuai pernyataan kehendak wakif yang dituangkan dalam Akta Ikrar Wakaf.

Dalam kasus *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang, jenis wakafnya jika ditinjau dari segi penggunaannya dibagi menjadi dua, yaitu aset *bandha* wakaf yang termasuk kategori wakaf konsumtif dan aset *bandha* wakaf yang termasuk kategori wakaf produktif. Dalam kajian model tata kelola wakaf, aset wakaf produktif berfungsi sebagai sumber pendanaan bagi aset wakaf konsumtif.

Secara umum, pengelolaan *bandha* wakaf telah memiliki kamar-kamar model yang meliputi ragam bidang wakaf. Dalam bidang ibadah dan kegiatan keagamaan, *bandha* wakaf memiliki dua masjid yang menjalankan berbagai kegiatan keagamaan, seperti ibadah, dakwah, dan pengajaran agama Islam. Dalam bidang kesehatan, masing-masing masjid memiliki klinik tersendiri yang sama-sama membuka layanan kesehatan umum dan gigi. Dalam bidang bisnis, di atas *bandha* wakaf telah berdiri berbagai bangunan yang bernilai ekonomi tinggi, seperti SPBU, kompleks pertokoan, area komersial, dan wahana wisata keluarga. *Bandha* wakaf juga memiliki banyak lahan yang diberdayakan dalam bentuk pertanian dan perkebunan.

Model tata kelola wakaf dalam penelitian ini adalah model yang merepresentasikan pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang pada saat ini. Apabila dikelola dengan baik dan benar, diprediksi aset wakaf tersebut dapat berkembang dan memberikan hasil yang

lebih besar. Demikian pula sebaliknya. Dalam model ini, diharapkan akan ditemukan rekomendasi-rekomendasi yang dapat dijadikan sebagai jawaban atas persoalan-persoalan yang terjadi dan langkah-langkah yang perlu diambil. Dengan demikian, istilah model dalam penelitian ini tidak dimaksudkan sebagai representasi dari pengelolaan dan pengembangan aset wakaf yang telah berhasil mewujudkan tujuan wakaf dan berdampak bagi kesejahteraan kaum *du'afā*. Istilah model dalam penelitian ini lebih tepat diartikan sebagai suatu cara dalam mengelola dan mengembangkan aset wakaf dengan mengambil kasus pada *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.

Dari segi waktu, model tata kelola *bandha* wakaf bersifat dinamis yang tidak mengikat lembaga lain untuk menirunya. Sehingga model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf dapat ditiru lembaga wakaf lainnya pada waktu yang berbeda dan dapat berjalan pada rentang waktu yang berbeda pula dengan model yang ditiru. Model dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk ditiru seperti apa adanya, melainkan hanya sebagai model analog yang dapat diambil karakteristik-karakteristik utamanya saja untuk dikembangkan pada kasus berbeda dengan memperhatikan kondisi yang spesifik pada kasus tersebut. Hal ini perlu ditegaskan karena tidak semua yang terjadi dalam kasus *bandha* wakaf layak dijadikan sebagai acuan karena masih banyaknya kelemahan yang dapat ditemukan dengan mudah dalam sistem pengelolaannya. Namun demikian, pengelolaan *bandha* wakaf telah membuka kamar-kamar model yang dapat dikembangkan lebih lanjut dan diharapkan dapat memberi kontribusi yang signifikan.

## 2. Manajemen dan Fungsi-fungsi Manajemen

Terry (2005: 1) mendefinisikan manajemen sebagai proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Menurut Nickels, McHugh And McHugh dalam Sule (2005: 8), fungsi-fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Berikut ini uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen di atas, yaitu:

### a. Perencanaan (*Planning*)

Handoko (1990: 77) mendefinisikan perencanaan sebagai pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Sule (2005: 11) menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menjalankan fungsi perencanaan, yaitu menetapkan tujuan, merumuskan strategi, menentukan sumber-sumber daya, dan menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target organisasi.

### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian bertujuan menentukan kegiatan apa yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana cara mengerjakan, dan siapa yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut. Sule (2005: 11) menjelaskan langkah-langkah yang ditempuh dalam menjalankan fungsi pengorganisasian, yaitu mengalokasikan sumber daya, menetapkan

struktur organisasi yang jelas, melakukan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja, serta menempatkan sumber daya pada posisi yang tepat.

c. Pengarahan (*Directing*)

Terry (2005: 181) mendefinisikan pengarahan sebagai proses mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok organisasi, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok. Sebagian pakar manajemen menggunakan istilah lain untuk menggantikan fungsi *directing* ini. James AF Stoner (1996: 73) dan Griffin dalam Sule (2005: 8) menggunakan istilah *leading*, sedangkan George Terry dalam Sule (2005: 9) memilih istilah *actuating*.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Robert J. Mockler, sebagaimana dikutip Handoko (1990: 359), memberikan definisi pengendalian sebagai usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Mengenai cara pengendalian, Hasibuan (2003: 245-246) menjelaskan ada tiga cara pengendalian yang dapat dilakukan manajer, yaitu pengendalian langsung, pengendalian tidak langsung atau pengendalian jarak jauh, dan pengendalian berdasarkan pengecualian.

Selain itu, ilmu manajemen juga mengenal fungsi-fungsi manajemen lain yang penting diimplementasikan dalam menjalankan roda organisasi, terutama pada organisasi besar, terdiri dari banyak bagian, dan memiliki program kerja yang kompleks. Diantaranya yang perlu dijelaskan dalam penelitian ini adalah fungsi penganggaran (*budgeting*), pemberian motivasi (*motivating*), memberdayakan (*empowering*), dan pengkoordinasian (*coordinating*).

Penganggaran atau *budgeting* adalah perencanaan yang rinci untuk masa depan yang dinyatakan secara kuantitatif dan lebih spesifik memperlihatkan bagaimana sumber daya didapat dan digunakan pada periode tertentu dengan mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Lestari, 2009: 6). Biasanya, anggaran disusun untuk jangka waktu satu tahun, dinyatakan dalam satuan moneter, dan dimaksudkan untuk mencapai sasaran organisasi selama periode yang dianggarkan. Anggaran berkaitan dengan manajemen keuangan yang akan direalisasikan pada jangka waktu tertentu. Rencana keuangan seperti ini biasa disebut dengan istilah *budgeting* (Muhammad, 2008: 283). Anggaran merupakan salah satu *tool* yang penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam rencana keuangan (*budgeting*), terdapat empat unsur penting yang perlu diperhatikan,

yaitu rencana kegiatan yang akan direalisasikan pada jangka waktu tertentu, bersifat komprehensif karena meliputi seluruh kegiatan yang direncanakan, dinyatakan dalam satuan unit moneter, dan unsur waktu yang dinyatakan dalam jangka waktu tertentu pada masa mendatang (Munandar, 2001: 1-6).

Pemberian motivasi (*motivating*) menurut Bernard Berelson dalam Suryana (<http://file.upi.edu>)<sup>8</sup> didefinisikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan, mengarahkan, dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Dalam manajemen, motivasi hanya ditunjukkan kepada sumber daya manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut, dan mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi anggota organisasi agar mau bekerjasama secara produktif sehingga berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Hasibuan, 2003: 216).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 1994: 213), kata memberdayakan (*empowering*) berasal dari kata daya yang berarti kemampuan melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Ginanjar Kartasmita dalam Mubyarto (2000: 263) mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya membangun daya dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya.

---

<sup>8</sup> Diakses hari Senin, 07-01-2013. Pukul 13.30 WIB.



Pengkoordinasian (*coordinating*) merupakan fungsi manajemen yang bertujuan menyatukan, menghubungkan, dan menyelaraskan seluruh kegiatan agar anggota organisasi dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Saebani, 2010: 113). Hasibuan (2003: 85) menyatakan bahwa fungsi *coordinating* adalah mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Bagi manajer, fungsi koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dan tidak mudah dilakukan karena berkaitan dengan irama langkah organisasi yang mengarah pada satu tujuan.

### 3. Manajemen Investasi

Menurut Donald E. Fishcher dan Ronald J. Jordan, seperti dikutip Ahmad (1996: 1), investasi dimaknai sebagai komitmen untuk menempatkan dana dengan harapan untuk memperoleh keuntungan atas dana tersebut pada masa-masa yang akan datang dan juga dimaksudkan untuk mengantisipasi merosotnya nilai harta kekayaan karena digerogeti inflasi. Secara umum, investasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu investasi pada sektor riil (*real assets investment*) dan investasi pada sektor keuangan (*financial assets investement*).

*Real asset investment* adalah komitmen mengikat aset pada sektor riil. Aset riil adalah aset yang memiliki sifat nyata, seperti gedung, tanah, kendaraan, mesin, dan lain sebagainya. Karena sifatnya yang berwujud, aset riil merupakan cerminan dari kekayaan masyarakat dan memiliki kontribusi secara langsung terhadap kapasitas produksi dalam suatu perekonomian

(Marcus, 2006: 4). Contoh investasi pada aset nyata seperti pembelian emas, tanah, *real estate*, mendirikan perusahaan, membeli ruko untuk berdagang, dan membeli benda-benda berharga lainnya dengan maksud untuk dijual kembali. Pada jenis investasi ini investor melakukan investasi secara langsung mengeluarkan sejumlah dana untuk membeli aset nyata.

Sedangkan *financial assets investment* merupakan investasi yang dilakukan pada aspek keuangan, seperti saham, deposito, reksadana, obligasi, dan pasar modal. Aset finansial tidak secara langsung mencerminkan kekayaan masyarakat, sebab saham atau obligasi yang hanya merupakan lembaran kertas dan tidak memiliki kontribusi secara langsung terhadap kegiatan produksi (Marcus, 2006: 4). Contoh investasi pada *asset financial* adalah dengan membeli instrumen keuangan, misalnya saham dan obligasi. Instrumen ini bukan berupa aset nyata melainkan hanya berupa kertas klaim (bukti) terhadap penerbitnya.

Dalam perspektif ekonomi Islam, investasi merupakan kegiatan yang dianjurkan. Banyak manfaat yang akan diperoleh dari investasi seperti ini, diantaranya harta yang dimiliki menjadi produktif dan dapat mendatangkan manfaat bagi orang lain, seperti akan membuka lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat.

#### G. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang bertujuan mendeskripsikan bentuk-bentuk pengelolaan aset wakaf dan pemanfaatan hasilnya untuk Masjid Agung Semarang. Aset wakaf yang dijadikan

obyek penelitian adalah *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang yang dikelola dalam berbagai model oleh tiga lembaga, yaitu Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang, Badan Pengelola Masjid Agung Semarang, dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Data yang digali adalah data lapangan yang ada di *bandha* Masjid Agung Semarang. Sumber data primer yang diharapkan memberikan data secara langsung kepada peneliti berupa hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari BKM, BP Masjid Agung Semarang, dan BP Masjid Agung Jawa Tengah. Sedangkan sumber sekundernya adalah seluruh kepustakaan yang mendukung dan memperkuat data-data primer.

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan manajemen. Menurut Putra (2013: 102), penelitian kualitatif manajemen dilakukan untuk menggali makna yang dihayati oleh para pengelola (manajer) dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, proses-proses dalam pengambilan keputusan, sistem pengawasan, aspek kepemimpinan, dan aspek-aspek manajemen lainnya. Pendekatan manajemen dipandang cocok untuk memahami data-data penelitian yang berkaitan dengan pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang. Secara spesifik, penelitian ini menjadikan prinsip-prinsip *good corporate governance* sebagai pisau analisis untuk mendeskripsikan pengelolaan *bandha* wakaf.

Seperti diketahui, tuntutan untuk menerapkan tata kelola organisasi yang baik, termasuk organisasi lembaga wakaf, dirasakan semakin penting direalisasikan. Tata kelola organisasi wakaf yang baik diharapkan dapat

mengantarkan lembaga wakaf dari pola manajemen wakaf tradisional menuju pola manajemen modern yang berbasiskan pada nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan, dan independensi.

Manajemen wakaf yang dikelola secara tradisional, dalam banyak kasus, belum mampu mewujudkan tujuan disyariatkannya wakaf secara optimal. Banyak lembaga wakaf tradisional mengalami permasalahan manajerial yang pada akhirnya menghambat pengembangan lembaga itu sendiri, seperti tidak adanya perencanaan yang baik, kepemimpinan yang tidak demokratis, kontrol yang lemah, tidak transparan, tidak ada mekanisme pembagian tugas yang jelas, terjadi kesenjangan antara hak pengelola dengan hak *mauqūf ‘alaih*, dan terjerumus pada konflik kepentingan yang tidak mudah diselesaikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik observasi dilakukan untuk mengamati, mencatat, dan memotret segala sesuatu yang berkaitan dengan model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.

Pengamatan dilakukan secara langsung di lembaga-lembaga yang bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan *bandha* wakaf, yaitu Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang, Badan Pengelola Masjid Agung Semarang, dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Di antara obyek yang diamati adalah kondisi *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang seperti Masjid Agung Semarang dan model pengelolaannya, Masjid Agung Jawa Tengah dan model pengelolaannya, SPBU Masjid Agung Semarang, Komplek Pertokoan Wakaf

Produktif (Wakaf Produktif *Center*) dan model pengelolaannya, dan aset-aset *bandha* wakaf lainnya yang diberdayakan sebagai lahan pertanian.

Teknik wawancara dilakukan secara terbuka terhadap para pengelola *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang untuk menggali berbagai macam informasi yang berkaitan dengan model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang. Teknik wawancara juga dimaksudkan untuk mengklarifikasi temuan hasil observasi dan menemukan berbagai permasalahan yang dihadapi *bandha* wakaf.

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam melalui tanya jawab sambil bertatap muka 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 yang berhasil diwawancarai adalah para pengelola *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang yang

terdiri dari Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang, Badan Pengelola Masjid Agung Semarang, dan Badan Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Sejumlah informan kunci yang berhasil diwawancarai sebagai berikut:

1. Hasan Toha Putra (Ketua Badan Pengelola Masjid Agung Semarang).

Data yang diperoleh dari Hasan Toha Putra berkaitan dengan kebijakan umum Badan Pengelola Masjid Agung Semarang, visi pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf, sejarah kepemilikan SPBU MAS, hubungan antara para pengelola *bandha* wakaf, dan pandangan Ketua Badan Pengelola MAS tentang alternatif solusi bagi permasalahan manajerial *bandha* wakaf saat ini.

2. Hanif Ismail (Ketua Bidang Ketakmiran Badan Pengelola Masjid Agung Semarang).

Data yang diperoleh dari Hanif Ismail berkaitan dengan kedudukan Badan Kesejahteraan Masjid sebagai nazhir *bandha* wakaf dan hubungan antara Badan Pengelola Masjid Agung Semarang dengan Badan Kesejahteraan Masjid.

3. Fery Pujiyanto (Manajer SPBU Masjid Agung Semarang periode 2012

sampai sekarang) dan Wahid Ahmad (Manajer SPBU Masjid Agung Semarang periode 2005-2012). Sebagai manajer dan mantan manajer SPBU, keduanya memberikan informasi penting mengenai pengelolaan SPBU, kepemilikan SPBU, biaya operasional SPBU, dan besarnya keuntungan SPBU yang disetorkan kepada Badan Pengelola Masjid Agung Semarang.

4. Ali Mufiz (Ketua Badan Pengelola MAJT), Agus Fathuddin Yusuf (Sekretaris Badan Pengelola MAJT), Muhsin Jamil (Wakil Sekretaris Badan Pengelola MAJT), Khamad Ma'shum (Ketua Bidang Usaha Badan Pengelola MAJT), Muhtarom (Ketua Bidang Ketakmiran Badan Pengelola MAJT), Fatquri (Kepala Tata Usaha MAJT). Data yang berhasil diperoleh dari jajaran pengurus Badan Pengelola MAJT tersebut berkaitan dengan sejarah berdirinya MAJT, model pengelolaan dan pengembangan aset-aset MAJT baik berupa aset komersial maupun non komersial, dan hubungan antara Badan Pengelola MAJT, Badan Pengelola MAS, dan BKM.
5. Joko (pengguna kios pada Masjid Agung Jawa Tengah).
6. Arifin (Staf BKM Kota Semarang). Data yang diperoleh berupa sejarah BKM sebagai nazhir *bandha* wakaf, model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf terutama yang berupa lahan pertanian, perkebunan, dan hunian, hubungan antara BKM dengan pengelola *bandha* wakaf lainnya, dan visi BKM tentang pengembangan *bandha* wakaf pada masa yang akan datang.

Informan-informan tersebut dianggap mengetahui secara mendalam tentang *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang karena mereka terlibat secara langsung dalam proses pengelolaan *bandha* wakaf saat ini dan sebagian dari mereka merupakan saksi sejarah bagi perjalanan *bandha* wakaf pada saat mengalami proses tukar guling yang melahirkan babak baru bagi pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.

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 *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang seperti data-data historis berupa surat-surat keputusan yang berkaitan dengan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang, dokumen mengenai program kerja, laporan-laporan kegiatan yang dilakukan BKM, BP MAS, dan BP MAJT, maupun data-data tertulis lainnya, baik yang diperoleh secara langsung dari para pengelola *bandha* wakaf maupun diperoleh dengan cara mengunduh (*download*) dari situs Badan Pengelola MAJT, yaitu [www.majt.org](http://www.majt.org). Dokumen-dokumen lain yang dijadikan rujukan bagi pengumpulan data penelitian ini diantaranya peraturan perundang-undangan, jurnal, surat kabar, brosur, dan majalah.

Data mengenai pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf yang telah berhasil digali, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini, metode ini dilakukan dengan memaparkan hasil penelitian tentang model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf untuk ditarik sebuah kesimpulan. Proses analisis dilakukan untuk memahami, menelaah, mendalami, dan menginterpretasikan fenomena yang muncul terkait aktifitas pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang.



Karena penelitian ini terdiri dari dua unit analisis, yaitu tentang model pengelolaan dan model pengembangan, maka untuk memudahkan penelitian ini dalam rangka merumuskan model kedua unit analisis tersebut, peneliti menggunakan dua teori, yaitu teori *good corporate governance* untuk menganalisis model pengelolaan *bandha* wakaf dan teori pengembangan usaha untuk menganalisis model pengembangannya.

Menurut Sugiyono (2008: 337), analisis data dilakukan sejak pengumpulan data berlangsung dan berakhir setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Dengan demikian, pada saat pengumpulan data, peneliti melakukan analisis terhadap temuan-temuan hasil pengumpulan data. Jika hasil analisis dirasa kurang memuaskan, peneliti melakukan pengumpulan data lagi sehingga data yang diperlukan dapat terpenuhi dan kredibel.

Menurut Putra (2013: 76), analisis data kualitatif dalam bidang manajemen dapat dilakukan banyak cara atau teknik, salah satunya yang digunakan dalam penelitian ini, adalah model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman dalam Emir (2012: 129), proses analisis data dilakukan melalui serangkaian aktifitas yang saling berkaitan dan dinamis. Langkah pertama adalah reduksi data, yaitu merangkum data mengenai pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf, memilih dan memfokuskan pada data-data penting yang diperlukan dan relevan, dan membuang yang tidak perlu sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf dan membantu peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya.

Setelah proses reduksi data selesai, langkah selanjutnya adalah menyajikan data atau *data display*, yaitu kumpulan informasi yang disusun dalam bentuk teks naratif yang memungkinkan peneliti mengambil tindakan dan kesimpulan (Emir, 2012: 131). Dalam tahapan ini, peneliti menyusun teks naratif mengenai sejarah *bandha* wakaf, kondisi obyektif saat ini, model pengelolaannya, dan model pengembangannya. Peneliti juga melakukan analisis terhadap isu-isu aktual yang terkait dengan fokus penelitian, seperti masalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan, dan independensi dalam masalah pengelolaan *bandha* wakaf. Demikian pula halnya dengan isu-isu aktual yang terkait dengan masalah pengembangan *bandha* wakaf. Lebih lanjut, peneliti melakukan penelurusan data lagi dengan teknik-teknik pengumpulan data yang mendukung untuk melengkapi data-data yang telah dianalisis sebelumnya. Sebagian sumber data diminta informasinya lebih dari satu kali dan dengan berbagai pendekatan agar bersedia mengungkap data yang belum ditemukan.

Data yang berhasil dikumpulkan, selanjutnya diuji keabsahannya dengan cara menyandingkan data tersebut dengan data-data lain yang diperoleh dengan teknik berbeda. Teknik ini oleh Putra (2013: 178) disebut teknik triangulasi yang dapat dilakukan dengan cara triangulasi sumber, metode, waktu, dan teori. Menurut Norman K. Denkin dalam Mudjia Rahardjo (<http://mudjiahardjo.com>)<sup>9</sup>, triangulasi dimaksudkan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu

---

<sup>9</sup> Diakses hari Kamis, 02 Mei 2013, pukul 10.15 WIB.

triangulasi metode, triangulasi antar-peneliti, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori. Dalam penelitian ini, triangulasi yang digunakan meliputi triangulasi metode, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori. Sedangkan triangulasi antar-peneliti tidak dilakukan karena penelitian ini bersifat individual dan tidak melibatkan peneliti lain dalam proses pengumpulan dan analisis data.

Triangulasi metode atau teknik dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh melalui teknik observasi dengan data yang diperoleh melalui teknik wawancara dan studi dokumen. Misalnya, hasil wawancara dengan pengurus BKM mengenai mekanisme lelang tanah *bandha* wakaf di Desa Weroyo diklarifikasi dengan data-data dokumenter dan hasil observasi lapangan. Demikian pula, data yang berkaitan dengan angka, yaitu luasnya tanah *bandha* wakaf maupun hasil pengelolaan unit usaha di lingkungan MAJT yang diperoleh melalui wawancara dikonfirmasi melalui laporan-laporan keuangan. Demikian pula data yang diperoleh melalui teknik dokumentasi dikonfirmasi dan dibandingkan dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

Triangulasi sumber digunakan untuk menggali data tentang pengelolaan SPBU MAS dari manajer untuk dikonfirmasi dengan data yang diperoleh dari pengelola wakaf lainnya, termasuk dilakukan konfirmasi antara data dari manajer yang lama dengan data yang diperoleh dari manajer penggantinya. Triangulasi waktu, misalnya, digunakan untuk menggali data tentang hubungan antara para pengelola *bandha* wakaf untuk mengetahui konsistensi data yang diperoleh. Selain menggunakan teknik wawancara dan observasi, peneliti juga menggali data

tentang pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf melalui dokumen tertulis, surat-surat keputusan, catatan-catatan resmi tentang *bandha* wakaf, seperti yang dikeluarkan oleh BKM, catatan pribadi seperti yang dibuat oleh Sekretaris Badan Pengelola MAJT, dan gambar atau foto. Masing-masing sumber data memberikan pandangan yang beragam mengenai pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf. Informasi yang beragam dan berbeda-beda, sesuai dengan sudut pandang sumber data, membantu peneliti untuk mendapatkan data yang cukup dan dapat dipercaya.

Triangulasi teori digunakan untuk membandingkan rumusan model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf dengan berbagai perspektif, yaitu perspektif *good corporate governance*, teori pengembangan usaha, teori tata kelola wakaf, dan dibandingkan dengan model pengelolaan wakaf yang telah dilakukan oleh lembaga lain, yaitu Yayasan Pemeliharaan dan Perluasan Wakaf Pondok Modern (YPPWPM) Gontor. Hasil dari triangulasi ini memberikan kedalaman pemahaman mengenai rumusan model pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dideskripsikan dalam penelitian ini.

Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan (Emir, 2012: 133). Kesimpulan diwujudkan dalam bentuk statemen-statemen mengenai model pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang yang merupakan jawaban bagi pertanyaan yang dirumuskan dalam masalah penelitian ini.

Dalam penelitian ini, tahapan-tahapan analisis data seperti dijelaskan di atas bukan merupakan tahapan yang bersifat statis, namun merupakan satu

kesatuan yang utuh yang digunakan dalam menganalisis data-data dalam penelitian ini.

#### H. Sistematika Penulisan

Penelitian ini tersaji dalam enam bab. Diawali dengan bab pertama sebagai pendahuluan. Bab ini menguraikan tentang alasan pemilihan lokasi, identifikasi masalah, pembatasan, perumusan masalah, tujuan, dan kegunaan yang akan dicapai dalam penelitian ini. Bab ini juga berisi studi atau kajian pustaka dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian.

Bab kedua berisi tinjauan umum tentang wakaf, teori tata kelola wakaf, dan teknik perluasan usaha. Pembahasan mengenai wakaf dimulai dengan menjelaskan pengertian, dasar hukum, tujuan, unsur-unsur, dan konsep wakaf produktif. Pada bab ini juga dibahas tentang teori tata kelola wakaf yang diadopsi dari teori tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) dan teori pengembangan usaha yang dapat dilakukan dengan empat strategi, yaitu strategi diferensiasi, strategi diversifikasi, strategi desentralisasi, dan strategi dekonsentrasi. Teori-teori tersebut digunakan sebagai pisau analisis untuk melihat proses manajemen pada *bandha* wakaf dan kemungkinan pengembangan yang dapat dijadikan sebagai alternatif bagi pengelolaan aset wakaf Masjid Agung Semarang.

Selanjutnya bab ketiga membahas data obyektif *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang. Pembahasan dimulai dengan aspek sejarah Masjid Agung Semarang dan *bandha* wakaf yang dimilikinya. Bab ini juga membahas pihak-pihak yang diberi amanah mengelola *bandha* wakaf tersebut, yaitu BKM Kota

Semarang sebagai nazhir, dan dua lembaga lain yang ikut mengelola sebagian aset wakaf Masjid Agung Semarang, yaitu BP Masjid Agung Semarang, dan BP Masjid Agung Jawa Tengah.

Bab keempat membahas model pengelolaan *bandha* wakaf Masjid Agung Semarang yang dapat dibedakan menjadi model wakaf konsumtif dan model wakaf produktif. Model wakaf konsumtif berupa kedua masjid yang berdiri di atas *bandha* wakaf, yaitu Masjid Agung Semarang dan Masjid Agung Jawa Tengah. Model wakaf produktif diantaranya diwujudkan dalam bentuk SPBU yang terletak di Kelurahan Sawah Besar Kecamatan Gayamsari Kota Semarang. Dalam bab ini, dibahas sejarah berdirinya SPBU tersebut, status tanahnya, pengelolaannya, dan mekanisme pembagian keuntungan dari pengelolaannya.

Selain SPBU, model pengelolaan aset wakaf Masjid Agung Semarang juga dilakukan dalam bentuk lahan pertanian dan perkebunan. Pada bab ini, dibahas model pengelolaan yang dilakukan oleh nazhir melalui proses lelang untuk menentukan pihak-pihak yang berhak memanfaatkan aset tersebut berdasarkan akad sewa-menyewa serta bagaimana proses distribusi hasil pengelolaan dalam bentuk tersebut.

Bab ini juga membahas model pengelolaan aset wakaf Masjid Agung Semarang dalam bentuk area komersial dan bisnis, seperti pertokoan, gedung pertemuan, perkantoran, hotel, dan lainnya.

Bab kelima membahas tentang model pengembangan yang dapat dilakukan oleh pengelola aset wakaf Masjid Agung Semarang. Pada bab ini dimunculkan beberapa alternatif bagi pengembangan aset wakaf tersebut dalam

rangka menjadikan wakaf sebagai sumber dana abadi bagi masjid. Bab ini juga membahas prospek pengelolaan dan pengembangan *bandha* wakaf, strategi yang digunakan, pengembangan sumber daya manusia, *networking*, dan rumusan model pengelolaan dan pengembangan yang menjadi fokus penelitian.

Terakhir bab keenam, yaitu penutup yang berisi kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi.