

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Zakat

Fakhrudin mengutip pendapat menurut Abdul qalam Zallum dalam bukunya “Sistem Keuangan dalam Negara *Khilafah*” menyatakan bahwa zakat memiliki arti berkembang (*an namaan*) atau mensucikan (*at tahrir*). Kata zakat berasal dari kata dasar “zaka” yang memiliki arti tumbuh dan berkembang, dan seseorang itu “zaka” berarti seseorang itu baik. Zakat juga bermakna “jumlah (dalam hal ini nilai atau ukuran) definit yang hukumnya *fardhu* untuk dikeluarkan dari substansi yang sejenisnya dan ditentukan pula”.

Selain itu, ditambahkan pula pendapat Prof. Dr. Wahbah Zuhaili yang beranggapan bahwa secara bahasa zakat memiliki arti berkembang, bertambah. Bagi masyarakat Arab menyebutkan *zaka az-zar’u* ketika *az-Zar’u* berarti tanaman, *zaka an-nafaqatu* berarti biaya hidup yang telah diberkahi. Zakat juga dapat menjadi sarana pensucian seseorang atas dosanya, memupuk pahala dan kekayaan bagi yang mengeluarkannya. Menurut syara zakat adalah penyebutan untuk pengumpulan atas harta yang telah ditentukan, dengan berdasarkan karakteristik tertentu yang kemudian dibagikan kepada kelompok tertentu. Selain kata zakat, terdapat penyebutan lain yang termuat dalam Al-Qur’an yaitu : *Infraq, Shadaqah, Haq*, atau *Afuw*.¹

Zakat ialah salah satu dari ibadah (shalat, puasa, dan haji) yang menjadi bagian dalam rukun islam, sehingga hukum melaksanakan ibadah zakat adalah wajib (*fardhu*) bagi setiap manusia yang telah tepenuhinya syarat untuk mengeluarkan zakat. Baik dalam *Al-Qur’an* maupun *As-Sunnah*, zakat telah regulasi yang terperinci dan tak terbantahkan. Sebagai ibadah sekaligus amal sosial yang

¹ Dr. KH. A. Nur Alam Bakhtir dan Drs. H. Ale Abdullah, *Panduan Praktis Zakat, Infraq, & Shadaqah: Petunjuk Praktis tentang Zakat & cara Perhitungannya* (JAKARTA: BAZNAS (BAZIS) DKI JAKARTA, 2023), 11.

perkembangannya dapat menyesuaikan dengan perkembangan kehidupan manusia.²

a. Rukun Wajib Zakat

Dalam melaksanakan kewajiban membayar zakat haruslah terpenuhi beberapa syarat, sebagai berikut:

- 1) Pemeluk agama Islam. Zakat hanya bersifat wajib bagi orang yang memeluk agama islam saja, sedangkan bagi orang yang tidak memeluk agama islam maka tidak diwajibkan zakat kepadanya.
- 2) Merdeka. Tidak diwajibkan penunaian zakat bagi seorang budak (hamba sahaya) dan tidak dapat dikatakan memiliki karena dasarnya kepemilikan berada di tangan tuannya.
- 3) Harta yang dikeluarkan bagian dari harta yang wajib dizakati. Harta yang harus dikeluarkan zakatnya antara lain (1) emas, perak, dan uang, (2) barang tambang maupun barang temuan, (3) binatang ternak, (4) barang dagangan, (5) hasil pengolahan tanah baik berupa tanaman maupun buah-buahan.
- 4) Kepemilikan bersifat penuh. Harta yang dikeluarkan zakat atasnya haruslah memiliki kepemilikan penuh, bukan bagian dari hutang maupun titipan.
- 5) Cukup *haul*. Telah terpenuhi masa 1 tahun dalam penahanan hijriah (*haul*) untuk penunaian zakat terhadap harta perdagangan, peternakan, emas dan perak, namun pengecualian terhadap zakat pertanian, jenis zakat ini tidak terikat dengan haul karena dikeluarkan setiap kali pemetikan atau pemanenan ketika mencapai *nishab*.
- 6) Tercapainya *nishab*. *Nishab* memiliki arti nilai minimal dari suatu harta sehingga wajib dikeluarkan zakat atasnya.³

b. Jenis-jenis Zakat

1) Zakat Fitrah

Zakat fitrah merupakan sesuatu hal wajib bagi umat Muslim untuk disalurkan menjelang Idul

² Dr. KH. A. Nur Alam Bakhtir dan Drs. H. Ale Abdullah, *Panduan Praktis Zakat, Infaq, & Shadaqah: Petunjuk Praktis tentang Zakat & cara Perhitungannya* (JAKARTA: BAZNAS (BAZIS) DKI JAKARTA, 2023). 11.

³ Nina Triyani, Irfan Syaqui Beik, dan Lukman M Baga, "Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)," *Jurnal Al-Muzara'ah*, 5, 2017, 109.

Fitri pada bulan suci Ramadhan. Dengan mengeluarkan zakat sebesar 2,5 kg atau 3,5 kg atau bahan makanan pokok per individu. Meskipun demikian, zakat dengan menggunakan beras ataupun sejenis makanan pokok dapat digantikan dengan uang sejumlah setara, sesuai besar zakat yang harus dikeluarkan, dan diberikan kepada entitas - entitas pengelola zakat untuk didistribusikan.⁴

Selain untuk keperluan pribadi, seseorang memiliki kewajiban membayar zakat fitrah untuk semua individu yang berada dalam tanggungannya, termasuk anak-anak dan istri. Pembayaran zakat fitrah juga tunduk pada batasan waktu, yaitu *Al Mudhayaqih* harus melaksanakan pembayaran sebelum akhir bulan Ramadhan hingga pelaksanaan shalat id. Sementara itu, *Al-Muwassi* dianjurkan untuk membayar zakat fitrah sebelum batas waktu pembayaran zakat fitrah selama bulan Ramadhan.

2) Zakat *Maal*

Maksudnya, jika seseorang memiliki salah satu dari tiga jenis hewan tersebut sebanyak 30 ekor atau lebih, maka dia diwajibkan membayar zakat sebanyak 30 ekor atau lebih. Sementara itu, kambing dan domba memiliki nishab 40 ekor, dan unta sebanyak 5 ekor. Untuk harta emas, jika jumlahnya telah mencapai 20 dinar (setara dengan 85 gram) dan 200 dirham perak (setara dengan 672 gram perak) dalam setahun, maka seseorang diwajibkan membayar zakat sebesar 2,5% dari total harta yang dimilikinya. Beberapa syarat wajibnya seseorang membayar zakat terhadap hartanya antara lain meliputi kepemilikan penuh, pertumbuhan, melebihi kebutuhan, mencapai nishab, berlalu satu tahun, dan tidak terjerat hutang.⁵

c. Hikmah Zakat

Hikmah mengacu pada manfaat yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung. Salah

⁴ Didin Hafidhuiddin, *Panduan Praktis tentang Zakat, Infak, dan Sedekah* (Jakarta: Gema Insani, 2008), 14.

⁵ Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik, dan Lukman M Baga, "Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)," *Jurnal Al-Muzara'ah*, 5, 2017, 109.

satu manfaat dari berzakat, infaq, dan shadaqah adalah untuk memupuk kesadaran akan pentingnya memiliki etos kerja yang tinggi, sehingga seseorang dapat memperoleh penghasilan yang halal dan mencapai nishabnya. Semakin kuat semangat kerja, semakin mulia pula kehidupan seseorang, sehingga seorang Muslim dapat memiliki *izzah* (harga diri) dan menempatkan dirinya di atas daripada di bawah.⁶

Beberapa manfaat dari berzakat, *infaq*, dan *shadaqah* melibatkan:

- 1) Melindungi harta. Salah satu benteng yang kokoh untuk menjaga keamanan harta adalah dengan mengeluarkan zakat.
- 2) Menyembuhkan penyakit. Sebagaimana disebutkan dalam Hadis Riwayat At-Thabrani, memberikan sedekah dapat menjadi penyembuh bagi orang sakit.
- 3) Menggandakan harta.
- 4) Mensucikan jiwa.
- 5) Mencegah bencana.
- 6) Ungkapan rasa syukur. Mengekspresikan rasa syukur terhadap Allah dapat dilakukan dengan memberikan zakat dari harta yang diberikan oleh-Nya dengan berlimpah.⁷

1. Manajemen Risiko

a. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁸ Jadi memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan merupakan tugas utama manajemen.

⁶ Didin Hafidhuddin, *Panduan Praktis tentang Zakat, Infak, dan Sedekah* (Jakarta: Gema Insani, 2008), 15.

⁷ Didin Hafidhuddin, *Panduan Praktis tentang Zakat, Infak, dan Sedekah* (Jakarta: Gema Insani, 2008), 16.

⁸ Siti Aminah Chaniago, "Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat," *Jurnal Hukum Islam* 12 (Juni 2014), 18.

Adapun manajemen menurut pendapat para ahli diantaranya: Menurut Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Menurut G.R. Terry adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.⁹

Menurut Handoko, manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Johnson, sebagaimana dikutip oleh Pidarta mengemukakan bahwa manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Stoner sebagaimana dikutip oleh Handoko, menyebutkan bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

b. Pengertian Risiko

⁹ Muhammad Afianto, “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat Pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo” (Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019), 17.

Risiko didefinisikan sebagai kemungkinan timbulnya suatu peristiwa yang dapat berimpresi buruk terhadap pencapaian tujuan organisasi, berdasarkan pendapat Moeller (2016). Sedangkan Holton (2004), seperti yang dikutip oleh Rustam (2017), menyatakan bahwa risiko membutuhkan dua hal, yaitu ketidakpastian tentang hasil suatu eksperimen yang dapat menyebabkan keuntungan atau kerugian.

Pernyataan tersebut memiliki kemiripan dengan yang terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dimana risiko diartikan sebagai akibat yang tidak menyenangkan, merugikan atau membahayakan yang terjadi akibat suatu tindakan atau kegiatan.¹⁰ Dalam konteks ekonomi dan keuangan, risiko dapat diartikan sebagai kemungkinan memperoleh hasil yang berbeda dari ekspektasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsep risiko adalah suatu keadaan yang disebabkan oleh ketidakpastian dengan segala kemungkinan akibat negatifnya.

Kata "risiko" dalam bahasa Arab, yaitu "*mukhtarah*" yang artinya bahaya. Di dunia keuangan, risiko diartikan sebagai ketidakpastian yang terkait dengan *gharar*, yang dalam Islam merujuk pada tindakan spekulatif seperti perjudian (*maysir*). Dalam perspektif Islam, risiko juga terkait dengan konsep "*al-kharaj bi aldaman*," yang berarti jika ingin memperoleh keuntungan, seseorang harus bersedia menanggung kerugian. Dengan demikian, istilah "risiko" dalam Islam mencakup ketidakpastian yang melibatkan *mukhtarah*, *gharar*, *maysir*, dan *al-kharaj bi aldaman*.

Terkait risiko, Ibnu Taimiyah berpendapat bahwa risiko dalam perspektif syariah tidak dilarang. Maksud dari pernyataan tersebut adalah Allah dan Rasul-Nya melarang mengkonsumsi harta dengan cara yang salah yaitu harta yang diperoleh dengan cara yang salah,

¹⁰ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 26.

walaupun bebas risiko, pada prinsipnya risiko tidak haram.¹¹

Pada prinsipnya, risiko-risiko yang mungkin timbul dari suatu aktivitas tidak dapat sepenuhnya dihilangkan, namun risiko-risiko tersebut dapat dimitigasi sedemikian rupa sehingga kemungkinan timbulnya dapat diminimalkan. Adapun beberapa cara untuk menghadapi risiko:

- 1) Penghindaran terhadap segala sesuatu yang dapat menyebabkan timbulnya risiko (*avoiding risk*).
- 2) Pengurangan terhadap probabilitas timbulnya risiko (*reducing risk*).
- 3) Pemindahan probabilitas risiko yang akan terjadi, biasanya dengan memanfaatkan pihak asuransi yang sesuai dengan risiko yang dimaksud (*Shifting the risk*).

c. Manajemen Risiko

Pengertian manajemen risiko secara umum dijabarkan sebagai sebagai suatu pola pengelolaan mengenai risiko yang dijumpai oleh entitas secara utuh dengan suatu visi yaitu meningkatkan kualitas dari entitas.¹² Manajemen risiko dapat dikatakan sebagai usaha untuk mengelola risiko agar probabilitas terwujudnya keuntungan dapat berjalan secara berkesinambungan karena risiko terhadap kegiatan entitas sudah diperhitungkan.

Sedangkan menurut Fahmi manajemen risiko adalah manajemen risiko adalah suatu keilmuan yang mendalami tentang proses suatu entitas mengimplementasikan dalam memetakan berbagai problematika yang ada dengan usaha penempatan berbagai pendekatan manajemen secara menyeluruh dan runtut.¹³

¹¹ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 27.

¹² M Hanafi Mamduh, *Manajemen Risiko*, vol. 1 (Jakarta: Universitas Terbuka, 2014), 19.

¹³ Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik, dan Lukman M Baga, "Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)," *Jurnal Al-Muzara'ah*, 5, 2017, 109.

Manajemen risiko merupakan metode yang umumnya digunakan oleh perusahaan atau entitas untuk menangani risiko-risiko yang dihadapi. Proses manajemen risiko dimulai dengan identifikasi risiko, yang melibatkan tujuh langkah. Langkah-langkah identifikasi risiko tersebut termasuk menentukan unit risiko dalam suatu organisasi, menelaah proses bisnis, penentuan aktivitas yang terganggu, penentuan barang dan personal, penentuan bentuk aktivitas, penentuan sebabnya kerugian, pembuatan daftar risiko. Selanjutnya tahapan evaluasi dan pengukuran resiko yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman lebih terhadap karakteristik setiap risiko. Kemudian dilanjutkan dengan tahapan pengelolaan risiko yang terdiri dari langkah diantaranya pembuatan atau perbaikan sistem, pengembangan sumber daya insani, pemasangan atau perbaikan infrastruktur. Mitigasi merupakan strategi manajemen risiko yang bertujuan untuk mengurangi impresi suatu risiko. Fungsi manajemen risiko menetralsir, meminimalkan dan memungkinkan penghapusan impresi negatif dari kejadian risiko. Mitigasi dilakukan apabila impresi yang ditimbulkan dari risiko tersebut tinggi.¹⁴

d. Manfaat Manajemen Risiko

Manajemen risiko sendiri dapat diartikan sebagai pengelolaan risiko yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Dalam sudut pandang Islam, pengelolaan risiko tentunya harus sesuai dengan prinsip Islam, yang mempertimbangkan halal dan haram suatu kegiatan untuk mencapai tujuan.

Beberapa manfaat penerapan manajemen risiko yang baik adalah:

- 1) Dapat mengidentifikasi potensi risiko dengan tepat.
- 2) Jika potensi risiko teridentifikasi tepat waktu, rencana dibuat lebih tepat, sehingga lebih baik di masa depan.
- 3) Mampu menerapkan manajemen risiko berdasarkan hasil identifikasi masa lalu.

¹⁴ M Hanafi Mamduh, *Manajemen Risiko*, vol. 1 (Jakarta: Universitas Terbuka, 2014), 20.

- 4) Mampu melakukan pengendalian yang lebih tepat sesuai dengan risiko yang mungkin terjadisehingga operasional yang dilakukan lebih efektifdan efektif.

2. Manajemen Risiko Entitas Zakat

Manajemen risiko telah diteliti dan dikembangkan di perusahaan komersial, termasuk sektor keuangan syariah komersial, seperti perbankan syariah. Namun aspek manajemen risiko di entitas zakat ini belum banyak mendapat perhatian dan diskusi dari para penggiat zakat di seluruh dunia hingga dibahas pada pertemuan *International Working Group on Zakat Core Principles (IWG ZCP)*. Jenis risiko yang diidentifikasi dalam dokumen *ZCP* dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok: risiko reputasi dan hilangnya muzakki, risiko distribusi zakat, risiko operasional, dan risiko transfer zakat antar negara.¹⁵

Tahap pemodelan manajemen risiko pada ntitas zakat terdiri dari lima (5) tahap. Dimulai dari pembuatan konteks, identifikasi risiko, pengukuran risiko, penilaian risiko, dan langkah-langkah pemrosesan risiko.

Fase pertama dimulai dengan menciptakan konteks, yang ditentukan berdasarkan tinjauan literatur dan wawancara mendalam dengan para profesional yang memahami lingkungan internal unit entitas zakat, dan dilanjutkan dengan penetapan tujuan.

Fase kedua adalah mengidentifikasi risiko dan impresinya. Kami memulai dengan mendefinisikan kelompok atau klaster risiko untuk memudahkan penulis mengenali risiko dan impresinya, kemudian mengkonfirmasi hasil risiko dan impresinya terhadap pihak-pihak terkait.

Fase ketiga adalah pengukuran risiko. Pada tahap ini beberapa kriteria dan skala pengukuran dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan entitas zakat. Pada fase ini diukur probabilitas, impresi, kerentanan dan kelajuan realisasi risiko. Risiko dan impresi diukur oleh pemangku kepentingan yang memahami permasalahan secara keseluruhan. Data yang terkumpul kemudian diolah pada tahap pengolahan data. Pengolahan data juga dilakukan dengan beberapa metode yang sesuai. Karena model

¹⁵ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 27.

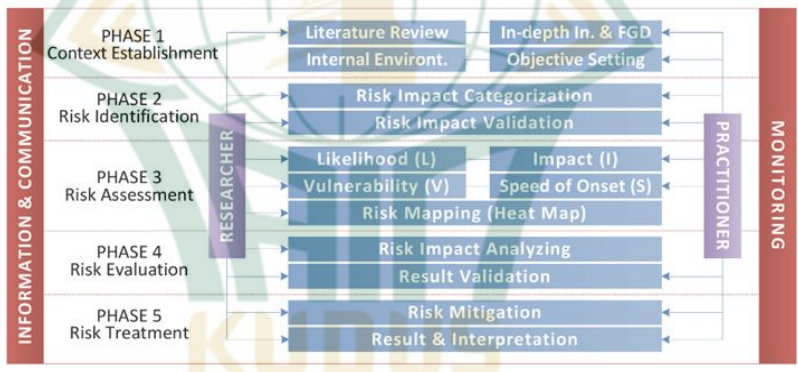
manajemen risiko menggunakan empat kriteria pengukuran, maka menghasilkan peta tingkat risiko yang disebut *heatmap* manajemen risiko.

Fase keempat adalah penilaian risiko. Setelah tingkat risiko diperoleh berdasarkan penilaian potensi risiko, impresi, kerentanan dan tingkat kejadian, analisis prioritas risiko dan impresi dilanjutkan. Sebelum hasil akhir dapat digunakan sebagai dasar pembuatan implikasi pengelolaan, hasil tersebut dikonfirmasi kepada operator di unit masing-masing.¹⁶

Fase terakhir adalah manajemen risiko. Manajer unit terkait mempunyai peran penting dalam menentukan metode manajemen risiko yang sesuai dengan tingkat risiko dan impresinya.

Tahapan lengkap manajemen risiko pada entitas zakat dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2. 1 Tahapan Manajemen Risiko menggunakan ERM COSO Modifikasi



Sumber: Pusat Kajian Strategis BAZNAS

4. **Kerangka Kerja Manajemen Risiko Entitas Zakat**

Enterprise Risk Management (ERM) didefinisikan sebagai salah satu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain di dalam entitas. Proses ini ditetapkan dalam pembentukan seluruh bagian perusahaan dan dirancang untuk mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat mempengaruhi entitas. Selain itu, *ERM* bertujuan untuk mengelola risiko sesuai dengan *risk appetite*

¹⁶ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 28.

entitas, memberikan dan mengelola risiko sesuai dengan itu, serta memberikan kepastian terhadap pencapaian tujuan entitas. *ERM* menyediakan kerangka kerja untuk manajemen risiko, yang mencakup identifikasi peristiwa atau situasi yang relevan dengan tujuan organisasi, penilaian terhadap kemungkinan dan impresi, penentuan strategi respon, dan pemantauan kerangka kerja.¹⁷

Setiap organisasi, baik yang bertujuan keuntungan maupun yang bersifat amal, menghadapi beragam risiko. Untuk mengidentifikasi risiko di entitas zakat, termasuk impresinya, melakukan analisis mitigasi risiko pengelolaan zakat, serta merancang konsep manajemen risiko pengelolaan zakat, digunakan metode *Enterprise Risk Management (ERM)* dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)* yang telah dimodifikasi. Teknik analisis data dalam *ERM COSO* yang dimodifikasi mencakup proses identifikasi risiko, pengukuran dan pemetaan risiko, pengelolaan risiko, dan strategi mitigasi risiko dalam manajemen organisasi pengelola zakat.¹⁸

a. Identifikasi Risiko

Langkah pertama dalam manajemen risiko adalah mengidentifikasi risiko entitas zakat. Melalui deteksi, entitas zakat dapat memperoleh banyak informasi mengenai frekuensi timbulnya risiko, impresi yang mungkin timbul dari informasi risiko tersebut, kelajuan timbulnya risiko, bahkan tingkat kerentanan entitas zakat dalam menghadapi permasalahan tersebut.

Pada prinsipnya identifikasi risiko dapat dilakukan dengan berkonsultasi pada ahlinya. Pendapat ahli dapat diperoleh dari individu, kelompok orang atau diskusi kelompok. Orang-orang yang dianggap ahli di bidangnya berpartisipasi dalam diskusi atau wawancara. Penyelenggara zakat mempunyai beberapa kriteria untuk mengidentifikasi risiko, yang berdasarkan kriteria

¹⁷ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 28.

¹⁸ Muhammad Afianto, “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat Oada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo” (Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019), 22.

tersebut seseorang dapat dianggap ahli. Pertama, mereka yang terlibat aktif dalam pengelolaan zakat, seperti staf bagian pengumpulan zakat, yang memiliki pemahaman tentang risiko yang ada dalam proses pengumpulan zakat. Kedua, pihak yang mempunyai pengaruh atau kekuasaan dalam menentukan kebijakan strategis entitas zakat, seperti entitas pengelola zakat.¹⁹

Gambar 2. 2 Identifikasi Risiko-Risiko Entitas Zakat



Sumber: Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Identifikasi risiko entitas pengelola zakat dengan *COSO ERM* yang telah dimodifikasi dapat dibagi menjadi 11 (sebelas) risiko, yang selanjutnya dijelaskan menjadi 36 subjenis risiko, dan akhirnya teridentifikasi 405 risiko. Risiko entitas pengelola zakat dapat diklasifikasikan ke dalam lima kategori risiko: strategis, pendidikan, operasional, pelaporan, dan kepatuhan. Setiap kategori risiko terdiri dari beberapa jenis risiko.

b. Pengukuran dan Pemetaan Risiko

Saat ini telah ada beberapa standar manajemen risiko di seluruh dunia yang dapat digunakan sebagai perbandingan, misalnya Australia/ Selandia Baru menggunakan *AS/NZS 4360:1994/1999/2004*, Inggris menggunakan *AIRMIC/ALARM/IRM: 2002*, Amerika

¹⁹ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 29.

menggunakan *ERM COSO: 2004* dan internasional juga dapat menggunakan standar *ISO 31000: 2009*. Meskipun dibuat dengan tujuan yang sama, namun standar yang berbeda ini memiliki perbedaan dalam berbagai aspek dan komponen. Berdasarkan tinjauan beberapa penelitian terdahulu, salah satu acuan penting penerapan manajemen risiko yang sering digunakan oleh organisasi nirlaba di seluruh dunia adalah *ERM Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. *ERM COSO* memandu penerapan manajemen risiko untuk meningkatkan penggunaan sumber daya dan meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan secara keseluruhan.²⁰

Kerangka kerja *ERM* adalah seperangkat pedoman, terminologi, aturan, prosedur, budaya, manajemen, dan elemen lain yang membantu program suatu entitas dalam menciptakan nilai. Manajemen dapat menyesuaikan pendekatan mereka terhadap risiko yang muncul sebagai respons terhadap faktor budaya, yang membantu meningkatkan nilai keseluruhan setiap perusahaan melalui kerangka *ERM*.

Menurut *COSO*, proses manajemen mempunyai 4 (empat) tujuan umum, yaitu tujuan strategis, operasional, pelaporan dan kepatuhan. Tujuan strategis adalah sasaran yang mempunyai tujuan dan merupakan sasaran jangka panjang yang selaras dengan visi dan misi unit. Tujuan operasional mengacu pada penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Tujuan pelaporan berkaitan dengan efektivitas pelaporan publik untuk memastikan laporan yang dapat diandalkan, baik dari sumber internal maupun eksternal. Tujuan kepatuhan entitas didasarkan pada pemenuhan peraturan perundang-undangan yang relevan.

Proses manajemen hubungan harus mempertimbangkan tujuan entitas dan memasukkannya ke dalam komponen manajemen risiko. Menurut *COSO*, *ERM* memiliki delapan (8) komponen, yaitu: lingkungan internal, penetapan tujuan, deteksi insiden, penilaian

²⁰ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 30.

risiko, respons risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Kerangka model *ERM COSO* menjelaskan bagaimana integrasi ini terjadi dimana terdapat hubungan antara komponen *ERM* dan tujuan entitas (strategi, operasi, pelaporan dan kepatuhan) serta level-level (level entitas, divisi, unit bisnis dan cabang).²¹

Gambar 2. 3 Kerangka ERM COSO



Sumber: Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Di entitas zakat, *framework COSO ERM* dikembangkan berdasarkan kebutuhan atau permasalahan pengelolaan zakat di Indonesia yakni, kurangnya pengetahuan (edukasi) tentang zakat kepada masyarakat, termasuk pemerintah bahkan internal entitas terkait zakat. Dengan demikian, *COSO ERM* yang di modifikasi memiliki tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan merupakan tujuan perantara yang menghubungkan antara tujuan strategis dan tujuan operasional entitas zakat. Departemen pengelolaan zakat diarahkan tidak hanya untuk mencapai tujuan strategis, operasional, pelaporan dan kepatuhan, tetapi juga untuk mencapai tujuan pendidikan. Sehingga kerangka *COSO ERM* yang telah

²¹Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 31.

dimodifikasi memberikan panduan yang lebih komprehensif dan terstruktur untuk menerapkan manajemen risiko pada entitas zakat dengan cara yang benar sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.²²

Gambar 2. 4 Kerangka ERM COSO modifikasi



Sumber: Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Dalam proses identifikasi risiko di institusi zakat, dua kriteria tambahan telah dimasukkan, sehingga terdapat empat kriteria untuk menilai tingkat risiko dalam analisis ini yang didasarkan pada kemungkinan timbulnya (*Likelihood, L*), impresi (*Impact, I*), kerentanan (*Vulnerability, V*), dan kelajuan (*Speed Of Onset, S*) risiko tersebut muncul. Skor untuk tingkat kemungkinan (*L*) dan tingkat besaran impresi (*I*) memiliki rentang 1-7, sedangkan skor untuk tingkat kerentanan (*V*) dan tingkat kelajuan (*S*) memiliki rentang 1-5. Setiap rentang skor disertai dengan pernyataan dan pilihan respon yang mencerminkan tingkatan risiko.

Adapun skala pengukuran manajemen risiko entitas pengelola zakat dapat digambarkan dalam tabel berikut:

²² Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 32.

Tabel 2. 1 Pengukuran Jenjang Kemungkinan

Jenjang Kemungkinan timbulnya risiko (<i>Likelihood</i>)		
1	<i>Incredible</i>	Hampir mustahil timbul
2	<i>Very Rare</i>	Sangat jarang timbul
3	<i>Rare</i>	Hanya terkadang timbul
4	<i>Unlikely</i>	Mungkin tidak timbul
5	<i>Possible</i>	Mungkin timbul
6	<i>Likely</i>	Sangat mungkin timbul
7	<i>Almost Certain</i>	Hampir pasti timbul

Sumber : Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Tabel 2. 2 Pengukuran Impresi

Impresi timbulnya risiko (<i>Impact</i>) ²³		
1	<i>Insignificant</i>	Tidak berimpresi – Tidak menghadirkan impresi berarti bagi entitas zakat
2	<i>Very Minor</i>	Berimpresi terlampau kecil – Menghadirkan impresi terlampau kecil bagi entitas zakat – Masalah kecil yang akan teratasi melalui pengelolaan yang telah dilakukan rutin
3	<i>Minor</i>	Berimpresi kecil – Menghadirkan impresi kecil hingga mampu teratasi dengan pengelolaan rutin
4	<i>Moderat</i>	Berimpresi sedang – Menngalahkan entitas dalam upaya pemenuhan visi untuk rentang periode tertentu
5	<i>Major</i>	Berimpresi besar – Menyebabkan pihak entitas zakat tidak mampu menggapai beberapa visi berjangka panjang
6	<i>Very Major</i>	Berimpresi sangat besar – Menyebabkan pihak entitas

²³ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 33.

		zakat tidak mampu memenuhi sebagian besar visi berjangka panjang
7	Catastrophic	Berimpresi malapetaka – Menyebabkan pihak pihak entitas zakat tidak mampu memenuhi semua visi berjangka panjang, mengakibatkan kemrosotan, mortalitas atau hukum pidana

Sumber : Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Tabel 2 3 Pengukuran Jenjang Kerentanan Entitas

Jenjang Kerentanan Entitas (Vulnerability) ²⁴		
1	Very Low (Sangat Rendah)	Entitas zakat memiliki kecakapan mitigasi risiko yang sangat mumpuni melalui tahapan riil yang terukur dengan apik untuk segala skema kondisi; prospek keberhasilan sangatlah tinggi bahkan terhadap beberapa masalah ekstrem
2	Low (Rendah)	Entitas zakat memiliki kecakapan mitigasi risiko yang mumpuni; prospek keberhasilan terbilang tinggi kecuali untuk sebagian masalah ekstrim
3	Medium (Biasa)	Entitas zakat memiliki kecakapan mitigasi risiko yang sedang; prospek keberhasilan sedang saja karena sebagian solusi yang ditawarkan efektif namun sebagian lainnya belum efektif
4	High (Tinggi)	Entitas zakat memiliki kecakapan mitigasi risiko yang cukup buruk; prospek keberhasilan rendah disebabkan solusi yang disediakan masihlah belum efektif
5	Very high (Sangat Tinggi)	Entitas zakat memiliki kecakapan mitigasi risiko yang terbilang buruk dan tidak adanya langkah riil yang terukur dengan apik untuk berbagai macam skema kondisi; prospek keberhasilan sangatlah

²⁴ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 34.

		rendah karena solusi yang disediakan tidak efektif. ²⁵
--	--	---

Sumber : Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Tabel 2. 4 Skala Pengukuran Jenjang Kelajuan Timbulnya Risiko

Jenjang Kelajuan Timbulnya Risiko (<i>Speed of Onset</i>)		
1	<i>Very Low</i> (<i>Sangat Rendah</i>)	Sangat lambat timbul, timbul setelah lebih dari satu tahun atau lebih
2	<i>Low</i> (<i>Rendah</i>)	Timbul dalam hitungan beberapa bulan
3	<i>Medium</i> (<i>Biasa</i>)	Timbul dalam hitungan bulan
4	<i>High</i> (<i>Tinggi</i>)	Timbul dalam beberapa minggu bahkan beberapa hari
5	<i>Very high</i> (<i>Sangat Tinggi</i>)	Sangat cepat timbul, tanpa atau sedikit akan peringatan, tiba-tiba

Sumber : Pusat Kajian Strategis BAZNAS

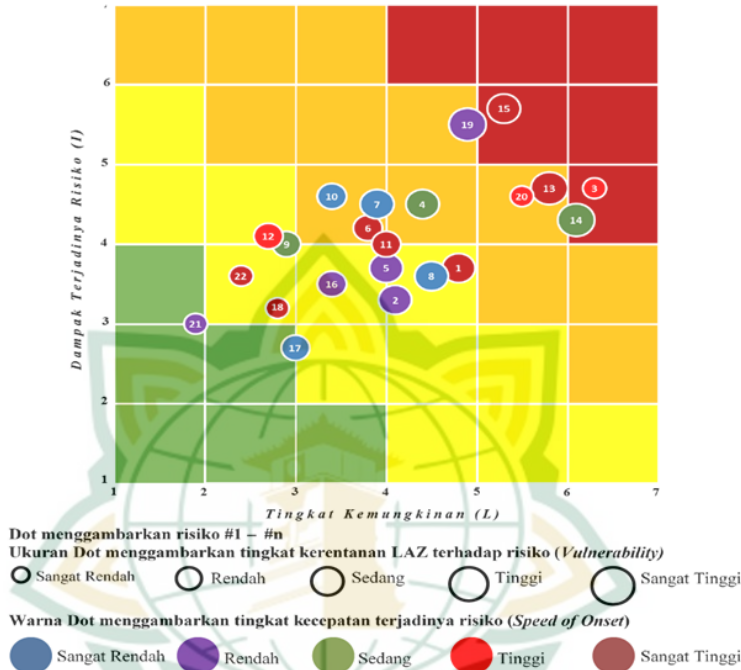
c. Mengembangkan *Heatmap* Risiko Entitas Zakat

Pengukuran risiko pada entitas zakat berbeda dengan pengukuran risiko pada entitas komersial dan entitas sosial lainnya. Karena berbagai kriteria dan skala pengukuran digunakan untuk mengidentifikasi risiko, maka diperlukan pemetaan tingkat risiko, yang disebut peta panas (*heatmap*). *Heatmap COSO ERM* yang dimodifikasi adalah representasi grafis dari berbagai data risiko yang terdapat dalam matriks yang disajikan dengan tingkat warna yang signifikan. *Heatmap COSO ERM* yang dimodifikasi disajikan dalam layar 2D yang menyajikan berbagai informasi mengenai risiko entitas zakat. Berikut peta risiko pada *heatmap* berdasarkan 4 (empat) kategori area risiko.²⁶

²⁵ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 35.

²⁶ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 36.

Gambar 2. 5 *Heatmap* ERM COSO Modifikasi bagi Entitas Zakat



Sumber: Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Heatmap COSO ERM yang telah dimodifikasi dibagi menjadi empat tingkat penerimaan risiko berdasarkan Tingkat peluang risiko dan impresi yang dihasilkan. Dari sangat tinggi hingga sangat rendah digunakan 4 (empat) warna untuk membantu membedakan setiap area risiko. Masing-masing warna mewakili besaran risiko, yaitu merah untuk wilayah risiko ekstrim, jingga untuk wilayah risiko tinggi, kuning untuk wilayah risiko normal, dan hijau untuk wilayah risiko rendah. Berikut adalah empat tingkat risiko yang ada di *heatmap* ERM COSO.²⁷

²⁷ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 37.

Gambar 2. 6 Tingkatan Risiko pada *Heatmap ERM COSO Modifikasi*

Klasifikasi Tingkat Risiko (TR)	
Risiko Ekstrem (<i>Extreme Risk</i>): Risiko yang tidak dapat ditoleransi, sehingga membutuhkan tindakan segera oleh manajemen senior	
Risiko Tinggi (<i>High Risk</i>): Risiko yang sebaiknya dihindari, sehingga membutuhkan perhatian oleh manajemen senior	
Risiko Sedang (<i>Moderate Risk</i>): Risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab	
Risiko Rendah (<i>Low Risk</i>): Risiko yang tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin	

Sumber: Pusat Kajian Strategis BAZNAS

d. Mitigasi Risiko

Langkah selanjutnya dalam proses manajemen risiko adalah mengembangkan strategi untuk mengurangi impresi dari risiko yang teridentifikasi. Strategi mitigasi merupakan langkah-langkah berupa teknik, proses atau prosedur yang bertujuan untuk mengurangi impresi risiko yang dapat terjadi dalam operasional suatu organisasi. Manajemen bertanggung jawab untuk mengembangkan rencana strategi manajemen risiko untuk meminimalkan kerugian yang disebabkan oleh risiko-risiko tersebut. Secara umum pengurangan risiko pada entitas zakat dapat dikelompokkan menjadi lima tingkatan yang sesuai dengan risikonya, mulai dari respon yang sederhana hingga respon yang memerlukan sistem yang kompleks.²⁸

Penjelasan tentang kelima tanggapan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Menghilangkan risiko di entitas zakat dengan menghapus bahaya tertentu yang timbul dari kegiatan terkait, sehingga risiko tersebut tidak lagi menjadi ancaman bagi entitas zakat.
- 2) Mengambil langkah untuk menghindari kegiatan yang berpeluang menimbulkan risiko, sehingga

²⁸ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018, 37.

entitas zakat lebih berhati-hati dalam mengelola dana zakat.

- 3) Mengurangi kemungkinan timbulnya risiko dan impresi yang dihasilkan oleh suatu kegiatan di entitas zakat dengan memindahkan risiko yang muncul kepada pihak lain.
- 4) Mengurangi kemungkinan timbulnya risiko dan impresinya dengan berbagi risiko entitas zakat dengan pihak lain di luar entitas zakat.
- 5) Langkah mitigasi risiko terakhir adalah menerima risiko tersebut sebagai bagian penting dari kegiatan pengelolaan zakat.²⁹

5. Risiko Operasional menurut Pedoman Manajemen Risiko Zakat

Entitas keuangan publik termasuk entitas zakat mempunyai kedudukan yang strategis sebagai entitas yang mengelola uang umat yaitu zakat. Sebagai entitas sosial yang strategis, entitas zakat telah menjelma sebagai prospek baru dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, entitas zakat juga merupakan agen pembangunan yang dapat mendorong pembangunan melalui layanan distribusi dan pemanfaatan.³⁰

Dalam mengemban tugas dan tanggung jawab tersebut, entitas zakat tentu saja dihadapkan pada berbagai macam risiko. Untuk menjamin terlaksananya fungsi dan tugas tersebut dengan efektif serta menjaga kelangsungan proses bisnis, entitas zakat harus mampu menghadapi risiko dengan mengelolanya secara efektif.

Risiko dalam sektor zakat merupakan suatu peristiwa yang mungkin terjadi, baik yang telah terpikirkan sehingga bersifat (*anticipated*) maupun yang tidak terpikirkan sehingga bersifat (*unanticipated*) yang ber impresi negatif terhadap tingkat kredibilitas, loyalitas terhadap persyaratan syariah dan kelangsungan proses bisnis. Kendala-kendala ini tidak dapat dihindari, namun dapat dikendalikan maupun dikelola. Oleh karena itu, seperti entitas lain pada umumnya,

²⁹ Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik, dan Lukman M Baga, "Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)," *Jurnal Al-Muzara'ah*, 5, 2017, 109.

³⁰ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 38.

entitas zakat juga memerlukan seperangkat mekanisme dan metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan mengelola risiko bisnis, atau yang sering disebut dengan manajemen risiko. Selanjutnya, tujuan strategi manajemen risiko bermaksud untuk melaksanakan pengidentifikasian, pengukuran, pemantau hingga pengendalian alur aktivitas pengelolaan zakat secara tepat sasaran, terpadu dan berkelanjutan pada jenjang risiko yang mampu diterima. Oleh karena itu, manajemen risiko memiliki berperan menjadi sebuah filter atau sistem deteksi dini terhadap aktivitas pengelolaan zakat.

Aspek manajemen risiko terhadap pengelolaan zakat telah menjadi sisi terpenting dalam pembahasan *Zakat Core Principle (ZCP)*. Berdasarkan dokumen *Zakat Core Principle (ZCP)* telah teridentifikasi 4 jenis risiko dalam dunia perzakatan yang memerlukan konsep yang jelas untuk memitigasi semua risiko tersebut. Risiko di dunia perzakatan diantaranya risiko reputasi dan kehilangan muzakki, risiko penyaluran, risiko operasional, dan risiko transfer zakat antar bank.³¹

Risiko Operasional sendiri dapat diartikan risiko yang timbul akibat kurang atau bahkan tidak berfungsinya sistem internal, keluputan manusia, kegagalan sistem, atau adanya kendala eksternal yang dapat dapat berpengaruh terhadap operasional entitas. Identifikasi risiko pada Entitas Pengelola Zakat dengan modifikasi *Committee of Sponsoring Organization Enterprise Risk Management (COSO ERM)* terbagi atas 11 jenis risiko salah satunya risiko dalam aspek operasional. Risiko Operasional menurut buku Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat, terdapat 11 risiko yaitu:³²

a. Risiko Pengumpulan Zakat

Risiko pengumpulan dana zakat timbul dari keabsahan dana yang berpedoman pada prinsip *Syariah (halal)*. Mereka yang tergolong kekayaan bukan halal;

³¹ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 39.

³² Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 40.

misalnya, kekayaan bagian dari hasil korupsi, hasil dari bagian bunga bank, pendapatan yang bukan halal, keuntungan akan saham yang bersifat konvensional, aset yang tercampuran dengan penghasilan bukan halal, uang imitasi, dan kekayaan yang kepemilikannya perorangan. Jika kekayaan yang dimiliki secara kolektif digunakan, didasarkan pada pengukuran pembayaran zakat *nishab* (besaran minimum kekayaan sebelum seseorang (pemeluk agama islam) yang terpenuhinya syarat untuk membayar zakat dan *haul* (masa penunaian atas harta zakat) akan menyimpang. Kendala ini juga timbul dikarenakan perkiraan prospek zakat dan rancangan pengumpulannya terlalu optimis dan cenderung tidak tepat. Risiko ini disebabkan oleh beberapa kondisi potensial yang mnjadikan risiko ini timbul, misalnya:

- 1) Kurangnya pemantauan dan keterbukaan dalam proses pengumpulan zakat
- 2) Masih kurangnya penjelasan dan promosi mengenai pengumpulan zakat oleh entitas pengelola zakat.
- 3) Banyaknya akun yang disediakan untuk penerimaan transfer dana menjadi peyebab kebingungan bagi para *muzakki* yang dapat berimbas pada tidak adanya bukti yang harus diterima oleh mereka.

Terdapat beberapa faktor yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Rancangan pengumpulan zakat entitas terlalu optimis
- 2) Estimasi peluang zakat terlalu optimis dan atau tidak tepat
- 3) Harta yang dizakatkan bagian dari penghasilan tidak halal
- 4) Harta yang dizakatkan ttercampur dan bagian dari hasil bukan halal (korupsi,riba,dll)
- 5) Harta yang dizakatkan bagian dari laba atas saham konvensional

b. Risiko Dana Pendistribusian

Risiko timbul karena adaya penggunaan untuk kepentingan yang bersifat personal maupun kolektif, tidak dicairkan dalam kurun masa satu tahun, terlampau lama penyimpanan di bank, atau tidak didistribusikan ke

calon pemeroleh yang sah.³³ Terdapat beberapa faktor yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Dana zakat didistribusikan kurang adil menjangkau daerah mustahik
- 2) Takaran dana zakat konsumsi tiap mustahik terlampau kecil
- 3) Dana zakat terlmpau lama disalurkan ke mustahik
- 4) Adanya indikasi penggunaan dana zakat untuk keperluan individu/ golongan
- 5) Kurang adilnya pendistribusian zakat ke tiap-tiap mustahik.

c. Risiko Dana Produktif

Risiko dana produktif timbul karena adanya upaya meyimpang dalam dpenyaluran dana zakat dengan mkasud produktif. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

- 1) Dana bergulir untuk produktif tujuan masih dicatat sebagai piutang (seperti dalam PSAK 109 para.31).
- 2) Tidak ada ketentuan yang menyatakan kapan dana zakat dianggap telah disalurkan atau tidak.
- 3) Pemanfaatan dana zakat untuk tujuan produktif lebih tinggi daripada untuk konsumsi, sementara target untuk tujuan konsumsi belum terpenuhi.
- 4) Jumlah zakat dana untuk tujuan produktif sangat rendah.
- 5) Dana bergulir digunakan untuk lebih dari satu tahun.
- 6) Operasi berjalan kurang efektif karena *mustahik* tidak dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan.

Terdapat beberapa faktor yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Dana zakat produktif tiap mustahik terlampau kecil
- 2) Kurang efektifnya dana bergulir dari zakat karena kurangnya pengetahuan mustahik bahwa dana tersebut adalah dana zakat
- 3) Dana zakat dimanfaatkan menjadi dana bergulir melewati masa satu tahun

³³ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 41.

- 4) Kurang efektifnya dana bergulir karena kurangnya pembekalan mustahik keahlian yang dibutuhkan
- 5) Pemanfaatan dana zakat dengan tujuan produktif terlampaui banyak sehingga zakat konsumtif belum terpenuhi.³⁴

d. Risiko Pengelolaan Zakat

Risiko pengelolaan zakat merupakan kendala yang berhubungan erat dengan aktivitas pengelolaan entitas zakat dalam mengelola dana zakat. Ada beberapa kondisi yang bisa dialami oleh entitas zakat dalam mengelola dana zakat, yaitu:

- 1) Tidak ada Standar Operasional Prosedur (SOP) atau *Standart Operating Management (SOM)* dalam mengelola dana zakat.
- 2) Biaya operasional yang tinggi.
- 3) Risiko pencampuran dana zakat dengan aset entitas zakat.
- 4) Kurangnya praktik yang baik dalam pengelolaan zakat.
- 5) entitas zakat menempatkan dana di banyak bank, karena disebabkan adanya kemungkinan dana zakat menghadapi masalah likuidasi.

Terdapat pula beberapa faktor yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Pemanfaatan banyak bank untuk pengelolaan dana zakat
- 2) Biaya operasional entitas terlalu tinggi
- 3) Pemanfaatan banyak rekening bagi macam-macam tipe dana
- 4) Pemanfaatan bank konvensional untuk penyimpanan dana zakat
- 5) Dana zakat dibiarkan dalam bank untuk tujuan keuntungan

e. Risiko Manajemen Pendistribusian Zakat

Manajemen risiko pendistribusian zakat berhubungan dengan aktivitas entitas zakat

³⁴ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 42

mendistribusikan dana zakat mereka.³⁵ Ada beberapa faktor potensial yang terlibat dengan risiko ini, misalnya:

- 1) Distribusi dana zakat yang tumpang tindih dengan entitas pengelola zakat lain.
- 2) Distribusi dana zakat kepada orang-orang di luar kategori penerima yang sah (*asnaf*).
- 3) Keterlambatan dalam mendistribusikan dana kepada penerima yang sah.
- 4) Alokasi dana tidak merata.
- 5) Kesalahan dalam proses distribusi.
- 6) Kurangnya fasilitas yang diperlukan untuk distribusi proses.

Terdapat pula beberapa faktor yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Tumpang tindih pendistribusian dana zakat dengan entitas zakat lain
- 2) Peruntukan pendistribusian zakat kurang merata
- 3) Masih kurang koordinasi antar entitas dalam penyaluran zakat
- 4) Pendistribusian dana zakat terlambat ke mustahik
- 5) Menyimpan dana zakat terlampau lama, tidak secepatnya didistribusikan

f. Risiko Infrastruktur Jaringan

Infrastruktur Jaringan / Risiko akan kendala teknologi informasi karena kurang efektif dan optimalnya sistem teknologi yang digunakan oleh entitas zakat tidak dalam menyokong kebutuhan masasekarang dan masa yang akan datang.³⁶ Risiko yang termasuk dalam kategori ini adalah:

- 1) Sistem teknologi informasi dinonaktifkan atau bahkan rusak.
- 2) Ketidakhadiran sistem teknologi informasi yang cukup mendukung pekerjaan entitas.

³⁵ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 43.

³⁶ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 44.

- 3) Tidak tersedianya *database* pembayar zakat wajib yang komprehensif.
- 4) Tidak ada fleksibilitas dalam saluran pembayaran dengan penggunaan teknologi terkini (seperti *e-banking*, *SMS-banking*, aplikasi telepon, posting kantor);.
- 5) Kualitas jaringan dan teknologi yang mendukung data buruk.

Terdapat beberapa hal yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Terganggunya (rusak/lumpuh) sistem IT
- 2) Belum tersedianya standar sistem informasi yang menunjang
- 3) Masih kurangnya kualitas jaringan atau teknologi yang lama
- 4) Kurangnya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem *database*
- 5) Adanya virus computer yang berimbas pada hilangnya data

g. Risiko Kolaborasi

Risiko kolaborasi terjadi sebagai akibat dari jalinan kolaborasi, relasi atau bentuk-bentuk hubungan kolaborasi lain yang dapat mempengaruhi kinerja entitas zakat dalam pelaksanaan aktivitas manajemen mereka. Jenis risiko ini terjadi karena beberapa alasan, diantaranya:³⁷

- 1) Pemilihan mitra yang merugikan telah dilakukan;
- 2) Mitra menggunakan dana zakat untuk tujuan lain;
- 3) Mitra terlambat melaporkan implementasi program;
- 4) entitas zakat terlalu tergantung pada program teknologi mitra.
- 5) Distribusi prosedur melalui mitra dilanggar.

Terdapat beberapa hal yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Keterlambatan pelaporan pelaksanaan program oleh kolaborator

³⁷Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 45.

- 2) Kurangnya optimalisasi dalam menjalin koneksi antara entitas zakat dengan *stakeholder* yang terkait zakat
 - 3) Keterlambatan pelaporan program dari divisi entitas zakat sendiri/kolaborator
 - 4) Adanya ketergantungan terhadap penggunaan teknologi sediaan mitra program
 - 5) Penyalahgunaan pendistribusian melalui kolaborator
- h. Risiko Pengembangan Program

Risiko pengembangan program timbul karena adanya melakukan pengembangan dan peluncuran program baru yang dijalankan entitas zakat.³⁸ Ada beberapa kendala yang mungkin terjadi selama proses pengembangan program:

- 1) Program baru tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan para pembayar zakat yang diwajibkan dan / atau penerima yang sah;
- 2) Anggaran melebihi kemampuan entitas zakat;
- 3) Program-program yang dikembangkan hanya menyalin dari entitas - entitas lain dan tidak inovatif;
- 4) Pemantauan dan evaluasi setiap program tidak efektif.

Terdapat beberapa hal yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Membutuhkan biaya yang terlampau besar untuk pengembangan produk baru
- 2) Kurangnya dana operasional entitas
- 3) Kurang gencar, teratur, dan intens dalam diseminasi kepada masyarakat mengenai program baru
- 4) Pengkajian atau percobaan program baru yang tidak
- 5) Optimalisasi yang kurang mendukung program baru yang digelosorkan.³⁹

³⁸ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 46.

³⁹ Ascarya dan Irfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 47.

i. Risiko Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai satu bagian dari faktor utama yang menyokong kesuksesan entitas zakat dalam mencapai visi strategis dan operasional mereka. Risiko kepemimpinan dapat terjadi sebagai akibat dari beberapa kondisi:

- 1) Kepemimpinan entitas zakat yang tidak efektif;
- 2) Struktur organisasi yang tumpang tindih;
- 3) Struktur remunerasi yang tidak efektif;
- 4) Risiko bahwa ketika memilih Dewan Direksi, pemilih cenderung memilih tokoh-tokoh terkenal, atau bahkan berkolusi untuk memilih orang tertentu;
- 5) Uji kemampuan dan kepatutan tidak efektif sebagai alat seleksi entitas zakat pemimpin.

Terdapat beberapa hal yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

- 1) Kepuasan amil (*reward & punishment*) yang kurang seimbang
- 2) Struktur remunerasi yang tidak efektif
- 3) Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi entitas zakat.
- 4) Idealisme amil meluntur
- 5) Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM

j. Risiko Kompetisi

Risiko kompetisi yang terjadi antara entitas zakat dapat terjadi karena beberapa hal, yaitu:⁴⁰

- 1) Ada persaingan antara popularitas program dengan entitas zakat lainnya;
- 2) Adanya kampanye negatif tentang entitas zakat
- 3) Ada hubungan yang tidak harmonis antara BAZNAS (Dewan Zakat Nasional) dan entitas zakat swasta, yang berarti potensial pembayar zakat wajib memilih untuk tidak membayar zakat mereka melalui entitas zakat.

Terdapat beberapa hal yang mengindikator risiko ini, diantaranya:

⁴⁰ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 48.

- 1) Ketidakharmonisan BAZNAS dan entitas zakat swasta
 - 2) Persaingan popularitas program dengan entitas zakat lain
 - 3) Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan entitas zakat lain
 - 4) Adanya risiko persaingan tidak sehat antara entitas zakat dengan entitas sosial kemanusiaan lainnya
 - 5) Adanya kampanye negatif tentang entitas zakat, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui entitas zakat.
- k. Risiko Kriminalitas

Risiko kriminalitas berkaitan dengan aktivitas ilegal yang dilakukan oleh individu yang terlibat dalam praktik entitas zakat secara sadar untuk tujuan individu atau golongan, dan yang mampu membahayakan entitas dan merusak nama baiknya. Ada beberapa hal yang dapat menyebabkan munculnya risiko ini, diantaranya:

- 1) Administrator zakat dan penerima yang sah memanipulasi data;
- 2) Dana zakat dicuri oleh administrator zakat;
- 3) Ada sindikat administrator zakat;
- 4) Proposal bantuan diajukan ke beberapa entitas zakat.

Terdapat beberapa hal yang mengindikasikan risiko ini, diantaranya:

- 1) Penerima program dana bergulir kurang dapat dipercaya/serius
- 2) Dana zakat disalahgunakan oleh mustahik
- 3) Penyalahgunaan pendistribusian zakat melalui kolaborator Pelaksana Program
- 4) Amil menggelapkan dana zakat yang telah diperoleh langsung dari muzakki
- 5) Tidak amanahnya petugas amil dari aspek waktu (pendistribusian yang terlambat kepada mustahik).⁴¹

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisi pemaparan yang terstruktur mengenai *output* penelitian yang telah dijalankan oleh peneliti

⁴¹ Ascarya dan rfan Syauqi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 49.

terdahulu yang memiliki hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penulis melakukan literatur atau karya yang berkaitan terhadap tema yang akan diteliti. Sejauh pengetahuan penulis, pembahasan mengenai manajemen risiko di Indonesia khususnya terkait entitas kepedulian sosial masih kurang diperhatikan dan jarang diteliti. Dalam *review* studi terdahulu, penulis mencari, membaca, dan mendata beberapa penelitian dengan beberapa bahasan pokok yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Berikut adalah tinjauan atas penelitian terdahulu:

1. Dalam riset yang disusun oleh Amrin Nafisatis Sa'adah (2020) dengan mengusung judul "Manajemen Risiko Pengumpulan Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Ponorogo". Penelitian ini di latar belakang oleh pemahaman guna menghadapi berbagai risiko yang mungkin timbul selama proses pengumpulan dana zakat, entitas Yatim Mandiri saat ini mengatasinya secara spontan tanpa adanya upaya konkret dalam menerapkan manajemen risiko yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan manajemen risiko di Yatim Mandiri Ponorogo belum optimal. Pentingnya penerapan manajemen risiko dalam konteks ini adalah agar risiko-risiko yang dihadapi oleh entitas Yatim Mandiri dapat dikelola dan dikurangi secara efektif, sehingga proses pengumpulan dana zakat dapat berjalan dengan lebih efisien dan tepat sasaran. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa Implementasi manajemen risiko dalam pendistribusian dana zakat di entitas Amil Zakat Yatim Mandiri Ponorogo berjalan dengan cukup memuaskan, meskipun belum mencapai tingkat optimal dan masih dihadapi berbagai kendala seperti dalam hal sumber daya manusia, waktu, operasional, manajerial, identifikasi risiko, serta proses penanganan risiko. Proses manajemen risiko dilakukan melalui tiga tahap, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian risiko.⁴²
2. Dalam riset yang disusun oleh Nur Sholiqin (2020) dengan mengusung judul "Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat entitas Amil Zakat Dana Kemanusiaan". Penelitian ini di latar belakang oleh pemahaman manajemen risiko

⁴² Amrin Nafisatis Sa'adah, "Manajemen Risiko Pengumpulan Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Ponorogo" (Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2020), 23.

menjadi esensial bagi entitas Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa (LAZ DKD) Kota Magelang sehingga memerlukan tindakan konkret untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko. Riset ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa secara spesifik, manajemen risiko telah diterapkan namun yang diterapkan di LAZ DKD Kota Magelang belum memiliki standar yang jelas. Faktanya, manajemen risiko hanya mengandalkan Standar Operasional Prosedur (SOP) lembaga.⁴³

3. Dalam riset yang disusun oleh Rizkiah Hasanah Nasution (2021) dengan mengusung judul “Implementasi Manajemen Risiko Pada Pengelolaan Dana Zakat Di Baznasi Provinsi Sumatera Utara”. Penelitian ini di latar belakang oleh pemahaman bahwa pengelolaan zakat memiliki peranan yang besar terhadap umat sehingga akan berbanding lurus dengan besar masalah yang mungkin dapat ditimbulkan terutama pengelolaan yang dilakukan BAZNAS karena luasnya jangkauan yang mereka miliki. Riset ini menggunakan pendekatan dekriptif kualitatif. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa Implementasi manajemen risiko di Badan Amil Zakat belum terealisasi karena tidak ada spesifikasi atau visi khusus yang mempertimbangkan manajemen risiko terkait pengelolaan dana zakat di Baznas. Hal ini disebabkan oleh ketiadaan undang-undang yang secara tegas menegaskan perlunya manajemen risiko di Badan Amil Zakat Nasional. Manajemen risiko di Baznas hanya dibahas dalam rapat tahunan sebagai bagian dari proses pembuatan program-program di Badan Amil Zakat Nasional.⁴⁴
4. Dalam riset yang disusun oleh M. Rayhan H. Syahputra (2023) dengan mengusung judul “Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat Pada Era New Normal (Studi Kasus: Baznas Daerah Istimewa Yogyakarta)”. Penelitian ini di latar belakang oleh adanya masalah kemiskinan, potensi zakat, pertumbuhan jumlah entitas

⁴³ Nur Sholiqin, “Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang” (Magelang, Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020), 24.

⁴⁴ Rizkiah Hasanah Nasution, “IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA PENGELOLAAN DANA ZAKAT DI BAZNASI PROVINSI SUMATERA UTARA” (Medan, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2021), 25.

pengelola zakat yang terus meningkat, dan tantangan lain terkait implementasi manajemen risiko yang diharapkan dapat dikelola secara lebih efektif sehingga hal tersebut akan menghasilkan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat dan negara. Riset ini menggunakan pendekatan dekriptif analitif. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa di masa "*new normal*", risiko terbesar terkait operasional pengelolaan dana zakat adalah risiko kriminalitas yang dilakukan oleh penerima zakat (*mustahik*) dan risiko penyalahgunaan dana dalam penyaluran zakat. Untuk mengatasi risiko kriminalitas tersebut, langkah mitigasi dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap keabsahan mustahik sebagai penerima zakat melalui pemeriksaan langsung untuk memastikan kelayakan penerimaan zakat.⁴⁵

- 5. Dalam riset yang disusun oleh Anita Rachmawati (2023) dengan mengusung judul “Implementasi Manajemen Risiko Pada Pendistribusian Dana Zakat, Infaq, Shadaqah (Studi Kasus di Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah Kabupaten Grobogan)”. Penelitian ini di latar belakang oleh pemahaman mengenai besarnya impresi yang dimiliki oleh zakat maka diperlukan adanya manajemen risiko terutama dalam pendistribusian dana zakat. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa secara spesifik, manajemen risiko belum diterapkan LAZISMU Kab. Grobogan namun mereka telah menerapkna tahapan dalam manajemen pendistribusian dengan baik.

Tabel 2. 5 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No .	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Amrin Nafisatis Sa’adah (2020)	“Manajemen Risiko Pengumpulan Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Ponorogo”	Mengidentifikasi manajemen risiko pada lembaga pengelola zakat dengan pendekatan metode ERM COSO yang	Penelitian terdahulu membahas mengenai manajemen risiko pengumpulan dana zakat yang objek

⁴⁵ M. Rayhan H. Syahputra, “Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat Pada Era New Normal (Studi Kasus: Baznas Daerah Istimewa Yogyakarta)” (Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia, 2023), 26.

			telah di modifikasi.	penelitiannya dilakukan di LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo. Sedangkan penelitian ini mengenai manajemen risiko operasional yang objek penelitiannya dilakukan di BAZNAS Demak.
2.	Nur Sholiqin (2020)	“Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Magelang”	Mengidentifika si manajemen risiko pada lembaga pengelola zakat dengan pendekatan metode ERM COSO yang telah di modifikasi..	Penelitian terdahulu membahas mengenai manajemen risiko penyaluran dana zakat yang objek penelitiannya dilakukan di LAZ DKD Magelang. Sedangkan penelitian ini mengenai manajemen risiko operasional yang objek penelitiannya dilakukan di BAZNAS Demak.
3.	Rizkiah Hasanah Nasution (2021)	“Implementasi Manajemen Risiko Pada Pengelolaan Dana Zakat Di	Mengidentifika si manajemen risiko pada lembaga pengelola	Penelitian terdahulu membahas mengenai manajemen

		Baznas Provinsi Sumatera Utara”	zakat.	risiko pengeloaan dana zakat yang objek penelitiannya dilakukan di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara. Sedangkan penelitian ini mengenai manajemen risiko operasional yang objek penelitiannya dilakukan di BAZNAS Demak.
4.	M. Rayhan H. Syahputra (2023)	“Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat Pada Era New Normal (Studi Kasus: Baznas Daerah Istimewa Yogyakarta)”.	Mengidentifikasi manajemen risiko, utamanya risiko kegiatan operasional pada lembaga pengelola zakat.	Penelitian terdahulu membahas mengenai manajemen risiko operasional utamanya saat Era <i>New Normal</i> yang objek penelitiannya dilakukan di BAZNAS Provinsi DIY. Sedangkan penelitian ini mengenai manajemen risiko operasional yang objek penelitiannya dilakukan di BAZNAS

				Demak.
5.	Anita Rachmawati (2023)	“Implementasi Manajemen Risiko Pada Pendistribusian Dana Zakat, Infaq, Shadaqah (Studi Kasus di Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah Kabupaten Grobogan)”.	Mengidentifikasi manajemen risiko pada lembaga pengelola zakat.	Penelitian terdahulu membahas mengenai manajemen risiko Pendistribusian Dana Zakat, Infaq, Shadaqah yang objek penelitiannya dilakukan di LAZMU Kabupaten Grobogan. Sedangkan penelitian ini mengenai manajemen risiko operasional yang objek penelitiannya dilakukan di BAZNAS Demak.

Dari penelitian sebelumnya, peneliti menemukan bahwa pembahasan mengenai Manajemen Risiko dalam Pengelolaan dana ZIS telah dilakukan, namun mayoritas implementasinya masih berkaitan dengan pendistribusian maupun pengumpulan dana zakat saja. Oleh karena itu, masih sedikit pembahasan yang detail mengenai manajemen risiko dalam kegiatan operasional Entitas Pengelola Zakat. Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan implementasi manajemen risiko operasional di BAZNAS Kabupaten Demak. Harapannya, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi entitas Amil Zakat bahwa memperhatikan risiko yang ada dalam pengelolaan

dana Zakat merupakan hal yang penting karena akan memengaruhi kualitas dari entitas Amil Zakat itu sendiri.⁴⁶

C. Kerangka Berfikir

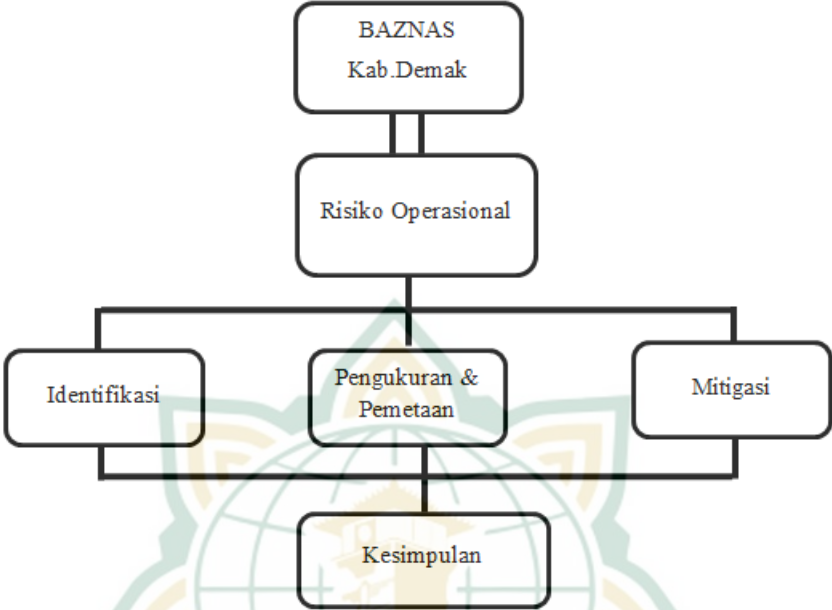
Kerangka berpikir adalah dasar intelektual yang membantu mengatur dan menyusun informasi, sehingga dapat memungkinkan gagasan yang lebih terstruktur dan membantu dalam penentuan keputusan dan penyelesaian masalah.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka penulis menguraikan dalam bentuk tata susunan mulai dari penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Demak yang menggunakan metode *ERM COSO* sampai menemukan masalah atau risiko operasional dan menemukan sebuah penelitian, berikut tata susunan yang dapat digambarkan.



Gambar 2. 7 Kerangka Berfikir

⁴⁶ Anita Rachmawati, “Implementasi Manajemen Risiko Pada Pendistribusian Dana Zakat, Infaq, Shadaqah (Studi Kasus Di Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah Kabupaten Grobogan)” (Kudus, Institut Agama Islam Negeri Kudus, 2023), 27.



Dalam kerangka berfikir tersebut, penelitian ini menganalisis penerapan manajemen risiko operasional dengan metode terhadap kegiatan operasional pengelolaan zakat BAZNAS Kabupaten Demak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris mengenai implementasi manajemen risiko operasional menggunakan metode *ERM COSO* di BAZNAS Kabupaten Demak.