IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA PENGELOLAAN DANA ZAKAT: STUDI KASUS IZI (INISIATIF ZAKAT INDONESIA) DIY

Siti Masruroh

Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam

Universitas Islam Indonesia

Email: **Masruroh047@gmail.com**

ABSTRAK

Manajemen risiko dalam pengelolaan zakat merupakan suatu hal yang penting dan strategis. Selama ini kita mengenal istilah manajemen risiko sering terjadi pada lembaga profit yang hanya mengedepankan keuntungan semata sehingga manajemen risiko diperlukan oleh lembaga profit. Namun saat ini lembaga non profit juga memerlukan manajemen risiko dalam pengelolaan lembaga zakat karena hal ini sangat penting dan mempengaruhi kualitas pengelolaan dana zakat IZI DIY. Salah satu risiko dalam pengelolaan dana zakat IZI DIY adalah bahwa masyarakat belum percaya sepenuhnya terhadap lembaga zakat IZI DIY dikarenakan mereka (muzakki) beranggap bahwa nominal zakat yang mereka berikan berkurang saat dikeluarkan ke para mustahiq zakat untuk urusan administrasi. Sehingga hal ini diperlukan suatu hal yang digunakan untuk memitigasi risiko yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen risiko di lembaga zakat IZI DIY. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pengelolaan dana zakat IZI DIY. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi secara deskriptif dan secara mendalam. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk kemudian ditarik kesimpulan penelitian ini. Adapun hasil analisis yang didapatkan dari penelitian ini adalah bahwa penerapan manajemen risiko yang dilakukan IZI DIY belum optimal dikarenakan manajemen risiko hanya dibahas ketika rapat kerja tahunan dan bukan termasuk dalam program kerja yang dianggarkan.

Kata Kunci : Manajemen Risiko, Pengelolaan Dana Zakat, Implementasi.

PENDAHULUAN

Menurut hasil survey Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2017 mencapai kurang lebih 270 juta jiwa yang

menjadikan Negara Indonesia berada di urutan keempat dengan kuantitas penduduknya yang besar setelah China, India, dan Amerika serikat (https://www.bps.go.id/). Kondisi tersebut membuat negara Indonesia dihadapkan pada dua hal yakni Peluang dan berbagai permasalahan khusunya masalah perekonomian. Islam memiliki solusi terkait kemiskinan dan pemerataan pendapatan, yaitu dengan mendistribusikan pendapatan dari masyarakat golongan mampu kepada masyarakat yang tidak/kurang mampu.

Salah satu ajaran Islam atas solusi dari permasalahan ekonomi tersebut menurut Buku Kemenag RI (2013) adalah Zakat, infaq dan shadaqah (ZIS) yang dikelola oleh lembaga filantropi islam berupa BAZNAS dan LAZNAS. BAZ merupakan lembaga penghimpun dan pengelola dana zakat dari tingkat pusat sampai daerah yang resmi dibentuk oleh pemerintah. Menurut Undang-Undang Nomor 38 tahun 1999 LAZNAS adalah Institusi pengelolaan zakat yang sepenuhnya dibentuk atas prakarsa masyarakat dan oleh masyarakat yang bergerak di bidang dakwah, pendidikan, sosial, dan kemashlahatan umat Islam. Hal ini menunjukkan bahwa zakat memiliki potensi untuk permasalahan ekonomi dan kesenjangan ekonomi suatu Negara. Di Indonesia, jumlah BAZ dan LAZ sudah banyak dan meningkat yang didirikan atas perizinan dari pemerintah sehingga BAZ dan LAZ dinilai dapat menyelesaikan permasalahan ekonomi terkait dengan kemiskinan yang berada di Indonesia.

Pengelolaan dana ZIS diatur dalam Undang-undang (UU) no 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Selain Undang-undang (UU) tersebut, pemerintah juga mengeluarkan ED PSAK no 109 tentang Akuntansi Zakat, infaq dan shadaqah (ZIS). Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) saat ini tidak dapat menganggap remeh soal pertanggungjawaban public atas dana yang diserahkan dari muzakki (donatur). Akuntanbilitas merupakan hal yang kerap dituntut oleh masyarakat dari sebuah lembaga publik. Masyarakat dirasa perlu mengetahui aliran dana yang dikelola oleh lembaga filantropi islam ini yakni BAZ dan LAZ. Oleh karenanya UU tersebut sebagai bentuk bukti bahwa pemerintah serius dalam menangani permasalahan terkait zakat (Kemenag RI, 2013)

Dalam konteks pengelolaan zakat, salah satu hal yang harus diperhatikan adalah kredibilitas dan akuntabilitas institusi pengelola zakat. Hal yang harus dihindari adalah munculnya ketidakpercayaan masyarakat akibat kesalahan dan pelanggaran dalam pengelolaan zakat. Misalnya adalah kewajiban dalam mencetak BSZ (Bukti Setor Zakat) bagi muzakki yang telah menunaikan kewajibannya sesuai dengan UU No.23/2011. Pengelolaan suatu LAZ dan BAZ harus dapat diukur secara *accountable*, meskipun muzakki (donatur) secara ikhlas menyerahkan dananya pada lembaga filantropi islam. Oleh karenanya lembaga filantropi Islam harus tetap menjaga kepercayaan muzakki (donatur) terkait dengan pengelolaan dana zakat agar tetap sistematis, transparansi dan *accountable*. Oleh karena itu lembaga zakat harus membuat suatu analisis manajemen resiko yang terdapat dalam lembaga zakat mulai dari penghimpunan dana zakat, pengelolaan dana zakat, sampai pada pendistribusian dana zakat. Resiko diartikan sebagai peluang munculnya sesuatu yang tidak diinginkan dan memungkinkan terjadinya sesuatu yang negatif yang diperkirakan akan terjadi.

Maka terkait pentingnya manajemen risiko pengelolaan dana zakat secara tepat maka LAZ mengidentifikasi risiko dalam ZIS agar lembaga ZIS tetap akuntabilitas dan menjadi lembaga yang dipercaya masyarakat agar lebih bermanfaat untuk kaum dhuafa dan menjadi lembaga yang amanah dan profesional.

Berdasarkan pertemuan Perdana International Working Group on Zakat core Principles (IWGZCP) pada 29 Agustus 2014 lalu, bahwa pihak IWGZCP menyepakati bahwa identifikasi risiko dalam pengelolaan zakat merupakan hal yang sangat penting karena akan mempengaruhi kualitas pengelolaan zakat ke depan. Paling tidak, ada empat jenis risiko yang teridentifikasi dan dunia perzakatan harus memiliki konsep yang jelas dalam memitigasi risiko-risiko tersebut. Pertama, risiko reputasi dan kehilangan muzakki. Kedua, risiko penyaluran, ketiga risiko operasional, dan yang ke empat adalah risiko transfer zakat antar negara (Beik, 2014). Adanya kesepakatan tersebut berarti dapat memberikan kesimpulan bahwa manajemen risiko pengelolaan zakat dapat

meningkatkan kualitas dan mutu pengelolaan zakat kedepan. Dunia perzakatan juga harus memiliki konsep yang jelas dalam memitigasi risiko yang terjadi dalam pengelolaan dana zakat agar tidak menimbulkan kerugian atau akibat lain yang ditimbulkan dari risiko yang terjadi dalam pengelolaan dana zakat.

Dalam perkembangan saat ini, penelitian terkait manajemen risiko dalam lembaga profit sudah banyak dilakukan sedangkan dalam lembaga non profit seperti lembaga zakat masih jarang diteliti. Padahal manajemen risiko penting dilakukan dan dikaji untuk menghindari dari hal yang tidak diinginkan seperti kerugian, dan sebagainya. Sehingga Lembaga zakat yang berdiri dengan kualitas yang baik akan mengurangi angka kemiskinan sesuai dengan tujuan dari lembaga zakat itu sendiri yang bermanfaat untuk masyarakat yang membutuhkan (Mustahiq). Penulis melakukan dan memilih sample penelitian di Lembaga IZI DIY untuk menemukan beberapa risiko yang ada dalam seluruh kegiatan yang ada dalam lembaga amil zakat. Alasan penulis melakukan penelitian di LAZ IZI DIY adalah Penghimpunan dana yang dilakukan oleh mereka saat ini dengan 6 bulan bekerja sudah mencapai Rp 1.303.604.269 dari target satu tahun yang mana lembaga LAZ IZI DIY harus mengumpulkan dana sebesar 1,7 M. Saat ini mereka juga sudah menyalurkan dananya dengan 13 titik penyaluran dengan salah satu program Ramadhan Lembaga LAZ IZI DIY Rp 186.718.300,-. Lembaga LAZ IZI DIY dalam menjalankan programnya dalam 3 tahun ini telah bekerja memenuhi target yang telah ditentukan oleh Lembaga IZI pusat dan bekerja dengan amanah serta profesional sesuai dengan visi mereka. Adapun total dana yang sudah dihimpun pada tahun 2016 lembaga IZI DIY menghimpun dana sebesar Rp 1.503.230.251, tahun 2017 sebesar 1.415.254.463, dan tahun 2018 sebesar 1.303.604.269.

Sehubungan dengan beberapa hal diatas, maka fokus penelitian ini adalah menganalisis tentang Implementasi manajemen resiko pada lembaga zakat. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN**

RISIKO PADA PENGELOLAAN DANA ZAKAT :STUDY KASUS IZI (INISIATIF ZAKAT INDONESIA) DIY".

LANDASAN TEORI

1. Lembaga Amil Zakat (LAZ)

Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan lembaga pengelola zakat yang dibentuk oleh masyarakat atau swadaya. Keberadaan LAZ tetap dilindungi dan diberi kekuasaan untuk mengelola zakat oleh pemerintah karena sebab cara inilah yang digunakan oleh pemerintah untuk tetap mendorong peran serta masyarakat dalam mengelola zakat. Dalam konteks perlunya lembaga pengelola zakat itu, Irfan Syauqi Beik juga merujuk pada fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) No 8 tahun 2011 tentang Amil Zakat yang menyatakan bahwa yang dimaksud dengan amil zakat adalah seseorang atau sekelompok orang yang diangkat oleh pemerintah, ataupun yang dibentuk oleh masyarakat dan disahkan oleh pemerintah, untuk mengelola pelaksanaan ibadah zakat. Fatwa ini mengindikasikan bahwa tidak bisa sembarangan orang mengklaim dirinya sebagai 'amil, apalagi 'amil ini hanya muncul setahun sekali, yaitu di bulan Ramadhan saja (Agama et al., 2013) .

Menurut UU Nomor 23/2011, untuk dapat menjadi Lembaga Amil Zakat (LAZ) harus memenuhi beberapa standar sebagai berikut:

a. LAZ merupakan lembaga pengelola zakat yang dibentuk oleh masyarakat.
b. Mampu melaksanakan fungsi pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
c. Pembentukan LAZ harus mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri.
d. Siap melakukan koordinasi dengan BAZNAS dalam rangka mengoptimalkan fungsi pengelolaan zakat (Agama et al., 2013)

Irfan Syauqi Beik (2012) menilai bahwa terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian para pengelola zakat. Pertama, pemahaman tentang konsep amil. Dalam sejarah masa awal Islam, pengelolaan zakat tidak pernah dilakukan oleh perorangan (Agama et al., 2013).

2. Manajemen Zakat

Secara etimologi manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu *manus* yang berarti tanggan dan agree yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. *Manager* yang diterjemahkan dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi kata manajemen atau pengelolaan.

Menurut Ricky W Griffin dalam bukunya yang berjudul Manajemen, bahwa manajemen adalah pengendalian hingga mencapai sukses yang diinginkan. Adapun manajemen secara terminologi diartikan oleh Eri Sudewo sebagai adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha para anggota organisasi dengan menggunakan adanya sumber daya yang ada agar mencapai tujuan yang diinginkan.

Uraian tentang proses manajemen yang dikutip oleh Sarwoto menurut Terry fungsi manajemen meliputi: *Planning* (Apa yang harus dikerjakan?Kapan?Dimana dan bagaimana), *Controlling* (Mengamati tugas yang telah direncanakan), *Actuating* (Membuat beberapa orang melaksanakan tugas yang telah ditetapkan) , dan *Organizing* (Dengan kewenangan seberapa banyak?Dan dengan sarana serta lingkungan kerja yang bagaimana) (Handoko, 2003)

a. Planning

T. Hani Handoko dalam bukunya Manajemen mengatakan bahwa yang dimaksud dengan “perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Salah satu cara yang paling lumrah dalam penyusunan suatu rencana adalah dengan mengatakan bahwa perencanaan berarti mencari dan menemukan jawaban terhadap enam pertanyaan yaitu apa, dimana, bilamana, bagaimana, siapa, dan mengapa (Handoko, 2003)

b. Organizing

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan simbolnya (Siagian, 2005).

Pengorganisasian sebagai fungsi manajemen memiliki arti baik secara statis ataupun dinamis. Secara statis, organisasi berarti skema, bentuk, bagan yang menunjukkan hubungan antara fungsi serta otoritas dan tanggungjawab yang berhubungan satu dengan yang lain. Sedangkan organisasi dalam arti dinamis adalah proses pendistribusian pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh individu maupun kelompok dengan otoritas yang diperlukan untuk pengoperasiannya. Jadi pengorganisasian berarti menetapkan sistem organisasi yang dianut dan mengadakan distribusi kerja agar mempermudah perealisasian tujuan (Siswanto, 2005)

c. Actuating

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan "Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis" (Siagian, 2005)

d. Controlling

Menurut Mc. Farland yang dikutip dalam buku Maringan Masry Simbolon mendefinisikan pengawasan sebagai barikut, "Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijkan yang telah ditentukan" (Nursamsi, 2014)

2. Implementasi

Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan. Artinya adalah yang dilaksanakan dan diterapkan adalah kurukulum yang telah di sepakati bersama. Menurut Guntur Setiawan (2004) dalam bukunya yang berjudul Implementasi dalam Birokrasi pembangunan mengemukakan pendapatnya mengenai Implementasi atau pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya dan memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.

Menurut Syaukani dkk (2004:295) Implementasi adalah suatu rangkaian aktivitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil seperti yang diharapkan. Rangkaian kegiatan mencakup, pertama persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari adanya kebijakan tersebut. Kedua, menyiapkan sumber daya guna menggerakkan kegiatan implementasi yang termasuk didalamnya terdapat sarana dan prasarana, sumber daya keuangan dan penetapan siapa saja yang bertanggung jawab dalam kebijaksanaan tersebut. Ketiga, bagaimana menghantarkan kebijaksanaan secara kongkrit ke masyarakat (Syaukani, 2004).

3. Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Secara sederhana pengertian manajemen risiko adalah implementasi atau penerapan dari fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Jadi cakupan manajemen risiko adalah kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengkoordinir dan mengawasi (termasuk mengevaluasi) program dalam menanggulangi risiko. Dengan demikian program dalam manajemen risiko adalah mencakup tugas: mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi, mengukur atau menentukan besarnya risiko tersebut, mencari jalan untuk menghadapi atau menanggulangi

risiko, selanjutnya menyusun strategi untuk memperkecil ataupun mengendalikan risiko, mengkoordinir pelaksanaan penanggulangan risiko serta mengevaluasi program dari penanggulangan risiko yang telah dibuat.

Pengertian Pengelolaan Zakat menurut UU No.38 tahun 1999 pasal 1 ayat 1 adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat (Azis, 2015). Jadi dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengelolaan dana zakat tersebut adalah kegiatan yang dimulai dari perencanaan program, pengumpulan *(collecting)* data mustahiq dan muzakki, kemudian pengorganisasian yang meliputi pemilihan struktur organisasi lembaga zakat. Pengelolaan zakat di Indonesia dilakukan oleh badan amil zakat (BAZ) dan lembaga amil zakat (LAZ) dengan cara menerima dan/atau mengambil harta atau barang zakat dari muzakki atas dasar pemberitahuan muzakki zakat (Azis, 2015)

Manajemen risiko pengelolaan dana zakat penting untuk dilakukan oleh sebuah lembaga jika lembaga nya ingin terbebas dari masalah terkait keuangan dan bentuk masalah yang lainnya. Didalam manajemen resiko memuat beberapa hal untuk dipelajari termasuk akibat yang akan terjadi dimasa depan pada lembaga tersebut. Apabila resiko tidak diantisipasi maka dapat menyebabkan kerugian pada lembaga tersebut. Oleh karena nya penting dilakukan terkait manajemen resiko pada lembaga agar terhindar dari sesuatu yang tidak diinginkan termasuk kerugian yang akan terjadi para perusahaan/lembaga tersebut. Berikut adalah Tabel 2.2 tentang Risiko dan masalah yang terdapat dalam pengelolaan dana zakat:

Tabel 2.2 Risiko dan Masalah Pengelolaan Dana Zakat

No	Risiko	Masalah
1.	Risiko reputasi dan kehilangan muzakki	Kurangnya pelayanan kepada muzakki
		Kurangnya insentif bagi muzakki
		Kurangnya sistem manajemen zakat yang terpadu

		Kurangnya program sosial dan edukasi untuk informasi ke publik
2.	Risiko penyaluran zakat	Kurang tepat dalam menentukan 8 ashnaf
		Kurang jelasnya alur penyaluran zakat
3.	Risiko Operasional	Kurangnya kecukupan modal
		Kurangnya sistem IT terpadu
4.	Risiko transfer zakat antar negara	Kurangnya penyediaan informasi bagi negara donor zakat
		Kurangnya identifikasi 8 ashnaf di negara penerima zakat
		Kurangnya pembuatan MOU antara negara recipient dan donor

Sumber: Data Sekunder diolah (Dyarini & Siti Jamilah, 2018)

Tabel 2.2 diatas menjelaskan bahwa risiko yang terdapat dalam pengelolaan dana lembaga zakat secara umum dibagi menjadi 4 yang berupa: Risiko reputasi dan kehilangan muzakki, risiko penyaluran zakat, risiko operasional, serta risiko transfer zakat antar negara, dsb.

4. Manajemen Risiko

a. Pengertian Manajemen Risiko

Risiko adalah peristiwa/kejadian-kejadian yang potensi untuk terjadi yang mungkin dapat menimbulkan kerugian pada suatu perusahaan (Hanggraeni, 2010). Manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimanan suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis (Fahmi, 2010).

Menurut Safri Ayat, bahwa manajemen risiko adalah suatu cara, metode, atau ilmu pengetahuan yang mempelajari berbagai jenis resiko, bagaimana pula

mengaturnya dan mengelola risiko tersebut dengan tujuan agar terhindar dari resiko (Ayat, 2003).

Zainul Arifin mengartikan proses penanganan risiko termasuk risk assessment sebagaimana tindakan-tindakan untuk membangun dan menerapkan pilihan-pilihan kontrol risiko. Dengan kata lain manajemen risiko sebagai sebuah metode atau sebuah proses yang ditujukan untuk mengelola dari risiko-risiko yang muncul dari kegiatan sebuah perusahaan yang ditujukan untuk memastikan kesinambungan, profitabilitas dan pertumbuhan usaha sejalan dengan visi dan misi perusahaan (Arifin, 2006).

b. Manfaat Manajemen Risiko

Dengan diterapkannya manajemen risiko disuatu perusahaan ada beberapa manfaat yang akan diperoleh, yaitu:

1) Perusahaan memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil aetiap keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati (*prudent)* dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.
2) Mampu memberi arah bagi suatu perusahaan dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang.
3) Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian dari segi finansial.
4) Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum.

c. Tahap-tahap dalam Melaksanakan Manajemen Risiko

Untuk mengimplementasikan manajemen risiko secara komprehensif ada beberapa tahap yang harus dilaksanakn oleh suatu perusahaan atau lembaga yaitu:

1) **Identifikasi Risiko**

   Pada tahap ini pihak manajemen perusahaan melakukan tindakan berupa mengidentifikasi setiap bentuk risiko yang dialami perusahaan, termasuk

bentuk-bentuk risiko yang mungkin akan dialammi oleh perusahaan. Identifikasi ini dilakukan dengan cara melihat potensi-potensi risiko yang sudah terlihat dan yang akan terlihat (Fahmi, 2011). Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam identifikasi risiko antara lain Brainstorming, Survei, Wawancara, focuse group discussion, Informasi histori, Analisis SWOT, dsb. (Sukamto, 2007) (Wijayantini, 2012).

2) **Analisis Risiko**

Analisa risiko dimaksudkan untuk mengukur risiko dengan cara melihat potensial terjadinya seberapa besar severity (kerusakan) dan probabilitas terjadinya risiko tersebut. Penentuan probabilitas terjadinya suatu peristiwa/ event bisa jadi sangat subyektif dan berdasarkan nalar dan pengalaman. Beberapa risiko relatif mudah untuk diukur, namun sulit untuk memastikan probabilitas suatu kejadian yang sangat jarang terjadi. Sehingga, pada tahap ini sangat penting untuk menentukan dugaan yang terbaik agar nantinya dapat memprioritaskan dengan baik dalam implementasi perencanaan manajemen risiko. Ada dua pendekatan dalam tahap analisi risiko yaitu analisis secara kualitatif dan analisis kuantitatif yang keduanya dapat dijalankan secara sekuen.

3) **Pengelolaan Risiko**

Manajemen dapat menerapkan strategi pengelolaan risiko. Kebijakan manajemen dapat memilih salah satu atau kombinasi dari alternatif straegertif berikut ini: (Wijayantini, 2012).

(a) Memperkecil Risiko

Keputusann untuk memperkecil risiko adalah dengan cara tidak memperbesar setiap keputusan yang mengandung risiko tinggi tapi membatasinya bahkan meminimalisasinya agar risiko tersebut tidak bertambah besar di luar dari control pihak manajemen perusahaan.

(b) Mengalihkan Risiko

Keputusan mengalihkan risiko adalah dengan cara risiko yang kita terimma tersebut kita alihkan ke tempat lain sebagian, seperti dengan

keputusan mengasuransikan bisnis guna menghindari terjadinya risiko yang sifatnya tidak diketahui kapan waktunya.

(c) Mengontrol Risiko

Keputusan mengontrol risiko adalah dengan cara melakukan kebijakan antisipasi terhadap timbulnya risiko sebelum risiko itu terjadi. Kebijakan seperti ini biasanya dilakukan dengan memasang alat pengaman atau pihak penjaga keamanan pada tempat-tempat yang dianggap vital.

(d) Pendanaan Risiko

Keputusan pendanaan risiko adalah menyangkut penyediaan sejumlah dana sebagai cadangan (*reserve)* guna mengantisipasi timbulnya risiko dikemudian gari seperti perubahan nilai tukar dolar terhadap mata uang domestic dipasaran. Maka kebijakan sebuah perbankan adalah harus memiliki cadangan dalam bentuk mata uang dolar sehingga sejumlah perkiraan akan terjadi kenaikan atau perubahan tersebut (Fahmi, 2011, p. 7)

METODE PENELITIAN

Untuk bentuk penelitian sendiri, digunakan bentuk penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif yaitu dengan cara memaparkan informasi-informasi faktual yang diperoleh dari Inisiatif Zakat Indonesia yang berkaitan dengan topik pembahasan Manajemen Risiko yang dikelola oleh lembaga tersebut. Penyusun memilih jenis penelitian ini karena data yang diperoleh berupa data primer yang langsung diperoleh dari responden yang dituju. Peneliti terjun langsung ke lapangan untuk dapat memperoleh data dengan cara melakukan wawancara kepada responden. Data yang terkumpul bersifat pengamatan dari awal hingga akhir yang menampilkan fakta melalui teknik pengumpulan jenis data. Metode penelitian ini bertujuan memberikan gambaran dan informasi yang akurat dari sumber terkait guna memberikan hasil yang maksimal di dalam menciptakan hipotesis atau pemahaman orang tentang berbagai variable sosial. Penelitian ini bertujuan untuk dapat memperoleh gambaran tentang Implementasi manajemen risiko pada pengelolaan dana zakat IZI (Inisiatif Zakat Indonesia) DIY.

Analisis data adalah bersifat induktif, suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.(Sugiyono, 2014). Penulis mengambil 3 narasumber dalam lembaga IZI DIY untuk mengambil informasi terkait topik pembahasan mengenai manajemen risiko dalam lembaga zakat IZI DIY.

PEMBAHASAN

1. Analisis Manajemen Pengelolaan Dana Zakat di Lembaga Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) DIY.

Menurut Ricky W Griffin dalam bukunya yang berjudul Manajemen bahwa manajemen adalah pengendalian hingga mencapai sukses yang diinginkan. Sedangkan manajemen zakat menurut teori James Stoner dalam model manajemen dana zakat meliputi proses Perencanaan (*planning),* Pengorganisasian (*organizing),* Pengarahan (Actuating), dan Pengawasan (Controlling). Keempat model James Stoner ini dapat diterapkan dalam setiap aktivitas pengelolaan zakat dengan konsep sosialisasi, pengumpulan, pendayagunaan dan pengawasan (Stoner, 2015). Sehingga manajemen zakat juga diterapkan pada Lembaga Zakat IZI DIY. Proses manajemen pengelolaan dana zakat IZI DIY sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan menurut teori T.Hani Handoko dalam bukunya yang berjudul Manajemen adalah Pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Berdasarkan wawancara penelitian bahwa dalam Lembaga IZI perencanaan yang dilakukan adalah dengan melakukan perencanaan program dengan survey terlebih dahulu untuk menganalisis kondisi dan

situasi dilapangan serta pembinaan terhadap mustahiq yang akan diberdayakan oleh Lembaga IZI DIY.

Dalam konteks dunia perzakatan Indonesia, IZI telah melahirkan berbagai inovasi program, baik dari aspek edukasi zakat, penyalurannya, kepatuhan, maupun kelembagaan. Masyakarat semakin hari semakin mudah dalam menunaikan zakat dengan melalui zakatpedia.com yaitu semudah menggerakkan jari tangan. Bukan terkait hal itu saja, Namun belajar zakat pun sekarang semakin menyenangkan dengan zakat game, yaitu sebuah media edukasi zakat yang dapat dimainkan oleh siapapun bahkan anak usia 10 tahun, Dsb (Laporan Tahunan 2017).

Berbagai program IZI DIY yang bersifat charity dan non charity telah tersalurkan. Semua program IZI DIY didapatkan dari program internal dan program ynag diharuskan oleh IZI pusat. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak Taufiq bahwa semua program akan terlaksana jika hasil survey yang didapatkan pengurus IZI DIY terkait potensi adalah valid sehingga Potensi-potensi daerah dapat diberdayakan dengan baik.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan simbolnya (Siagian, 2005).

Pengorganisasian Lembaga IZI DIY dengan membentuk struktur organisasi IZI DIY sesuai dengan tugas dan mandatnya masing-masing sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud.

c. Pengarahan (Penggerakan)

Menurut teori Sondang P.Siagian pengarahan/penggerakan adalah Penggerakan keseluruhan, usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi dengan efesien, efektif dan ekonomis.

Sebagaimana sesuai dengan teori tersebut IZI DIY dalam mencapai suatu tujuannya maka IZI DIY telah membentuk suatu organisasi yang memiliki usaha?usaha bersama dibidang agama dan sosial. Oleh karenanya IZI DIY membentuk struktur kepengurusan internal IZI DIY guna mencapai tujuan tersebut.

d. Pengawasan

Pengawasan menurut Mc. Farland yang dikutip dalam buku Maringan Masry Simbolon adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, dan kebijakan yang telah ditentukan.

Sesuai dengan teori tentang pengawasan, Lembaga IZI DIY telah melaksanakan suatu pekerjaan dan mandatnya sesuai dengan perintah IZI pusat dan DPS selaku lembaga pengawas Syariah yang selalu mengontrol lembaga lembaga baik BAZ (Badan Amil Zakat) maupun LAZ (Lembaga Amil Zakat) yang ada di Indonesia.

2. Analisis Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat IZI (Inisiatif Zakat Indonesia) DIY

Dyarini & Siti Jamilah menyebutkan dalam penelitiannya bahwa Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat dibagi menjadi 3 yaitu Manajemen Risiko pada Penghimpunan Dana Zakat, Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat, dan Manajemen Risiko pada Pendistribusian Dana Zakat (Dyarini & Siti Jamilah, 2018). Sesuai dengan penelitian tersebut Lembaga IZI DIY membagi manajemen risiko dalam pengelolaan dana zakat menjadi 3 bagian.

Menurut Wijiyantini Tahap-tahap dalam melaksanakan manajemen risiko dibagi menjadi 3 tahapan (Wijiyantini, 2012). Sesuai dengan teori tersebut peneliti melaksanakan manajemen risiko dalam penghimpunan dana zakat yakni dimulai dari identifikasi risiko, analisis risiko dan pengelolaan risiko saat menghimpun dana zakat itu sendiri. Dalam menghimpun dana zakat dari para muzakki, suatu hal yang harus

diperhatikan Lembaga zakat IZI bahwa mereka menghadapi beberapa risiko yang tidak bisa dianggap remeh. Karena risiko ini berkaitan dengan apakah ini sebuah peluang atau kerugian yang akan dihadapi oleh lembaga IZI DIY. Diantara risiko yang dihadapi saat menghimpun dana adalah: Risiko penurunan trust (kepercayaan) muzakki yang disebabkan oleh manajemen dan service yang tidak baik saat menghimpun dana zakat ataupun saat berhubungan dengan dana yang dititipkan muzakki kepada lembaga zakat IZI. Menurut penelitian Dyarini & Siti Jamilah masih banyak masyarakat yang belum percaya bahwa dana yang dititipkannya akan sampai ke tangan langsung kepada para mustahiqnya dari sisi kuantitas maupun dari sisi tepat tidaknya penyampaian dana tersebut (Jamilah & Dyarini, 2014). Masyarakat beranggapan bahwa nominal zakatnya akan berkurang saat disalurkan ke para mustahiq untuk urusan administrasi. Selain itu, masyarakat juga tidak mengetahui akan disalurkan kemana saja dana zakatnya tersebut oleh pihak Lembaga IZI DIY. Inilah yang membuat masyarakat kurang percaya bahwa dananya telah tersalurkan dengan baik oleh Lembaga IZI DIY.

Risiko yang lain yang teridentifikasi saat menghimpun dana zakat adalah Risiko reputasi dan kehilangan muzakki yang disebabkan oleh muzakki yang kurang percaya dengan adanya LAZ (Lembaga Amil Zakat) sebagai lembaga yang mengelola dana secara efesien. Risiko lain yang terjadi adalah Risiko perbedaaan persepsi antara muzakki dan amil zakat yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang intensif antara muzakki dan amil zakat. Risiko lain juga terjadi seperti Kurangnya tenaga pelaksana yang disebabkan oleh pihak-pihak yang berkaitan kurang mendukung adanya LAZ (Lembaga Amil Zakat). Risiko Kurangnya Amil yang profesional saat menghimpun dana zakat disebabkan oleh Kurangnya training dan pengetahuan SDM yang akan dijadikan seorang amil oleh Lembaga IZI pusat.

Risiko-risiko tersebut terjadi diakibatkan oleh kurangnya sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat mengenai tugas dan profil lembaga zakat

IZI sehingga membuat masyarakat tertarik dan merasa memiliki kewajiban untuk membayar zakat pada Lembaga IZI DIY. Bertolak dari anggapan masyarakat mengenai Lembaga zakat bahwa lembaga zakat telah melakukan beberapa survey yang dilakukan oleh divisi pengurus bagian survey agar dana yang tersalurkan tepat sesuai dengan ketentuan mustahiq yang berlaku dalam Lembaga zakat IZI DIY. Lembaga zakat akan membuat daftar-daftar prioritas masyarakat yang berhak menerima zakat terlebih dahulu untuk disaluri zakat. Maka inilah yang perlu dilakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait hal tersebut. Cara menghadapi terjadinya risiko tersebut adalah dengan Pihak lembaga selalu mengevaluasi diri setiap bulan atau minggu terkait isu atau masalah yang dihadapi di lembaga internal IZI DIY.

Risiko yang lain adalah reputasi dan kehilangan muzakki yang merupakan faktor yang sangat penting karena akan menentukan tingkat kepercayaan publik, termasuk menentukan loyalitas muzakki dalam membayarkan kewajiban zakatnya. Karena hal tersebut dapat menimbulkan impresi pada buruknya reputasi kelembagaan amil yang harus diminimalisir. Sebagai contoh manajemen penyaluran yang bersifat asal-asalan, apalagi dengan cara mengumpulkan mustahiq untuk berbaris dilapangan mengantri pembagian uang, merupakan tindakan yang dapat menurunkan kredibilitas institusi amal sehingga berpotensi merusak reputasi lembaga amil (Husniah, 2017). Salah satu risiko kehilangan muzakki di IZI DIY yaitu tidak adanya transparansi dalam keuangan IZI DIY. Oleh karena itu BSZ (Bukti setor Zakat) dapat meminimalisir kehilangan muzakki.

Maka solusi yang diambil untuk pengelolaan risiko yang diakibatkan penghimpunan dana zakat adalah mengadakan sosialisasi dan edukasi yang intensif kepada masyarakat terkait adanya Lembaga zakat berupa LAZ IZI DIY sehingga mereka memperoleh pemahaman tentang zakat secara tepat dan solusi mengenai SDM yang profesional untuk menjadi tenaga kerja zakat yang profesional sehingga para SDM tersebut

harus sering melakukan pelatihan dan training zakat yang diadakan oleh IZI pusat.

Dalam proses yang kedua yakni pengelolaan dana zakat maka lembaga zakat harus melakukan manajemen zakat yang akan mempengaruhi keberlangsungan kegiatan dan program zakat. Menurut Wijiyantini Tahap-tahap dalam melaksanakan manajemen risiko dibagi menjadi 3 tahapan yaitu Identifikasi risiko, analisis risiko dan pengelolaan risiko (Wijiyantini, 2012). Sesuai dengan teori tersebut penelitian ini melaksanakan Tahapan dalam manajemen risiko pengelolaan dana zakat berupa Mengidentifikasi risiko ketika mengelola dana zakat yaitu lembaga zakat akan menghadapi risiko ditutupnya lembaga amil zakat IZI DIY apabila lembaga amil zakat tidak transparan dan accountable dalam mengelola dana zakat IZI DIY. Risiko operasional yang terjadi saat mengelola dana zakat disebabkan oleh IT (Informasi Teknologi) yang digunakan dalam mengelola dana zakat kurang *accountable.* Sebagai contoh, keterlambatan penyaluran dana zakat untuk program pemberdayaan mustahiq karena prosedur yang berubah-ubah, maka hal ini berpotensi mengganggu kelancaran program lembaga secara keseluruhan. Karena itu, Lembaga zakat harus memiliki sistem pengadministrasian yang tepat dan prosedur penyaluran yang tepat dan tidak mudah berubah karena hal tersebut merupakan bagian dari upaya meminimalisir risiko operasional zakat (Husniah, 2017). Risiko operasional tersebut juga dapat menyebabkan kesalahan dalam pencatatan keuangan saat mengelola dana zakat sehingga menyebabkan ketidakvalidan informasi yang diperoleh amil zakat.

Risiko selanjutnya yang teridentifikasi saat mengelola dana zakat adalah Risiko kesalahan pencatatan dalam proses pengelolaan dana zakat yang disebabkan oleh kurang telitinya pihak amil zakat IZI DIY. Seorang amil harus benar-benar teliti perihal pencatatan keuangan saat mengelola dana zakat karena hal tersebut yang menjadikan seorang muzakki juga percaya atas lembaga IZI yang sedang mengelola dana nya tersebut. Risiko

yang lain yang muncul saat mengelola dana zakat adalah Risiko kekurangan SDM dalam mengelola dana zakat yang disebabkan oleh kurangnya tenaga profesional terkait SDM (Sumber Daya Manusia) yang mengerti dam memahami perihal pengelolaan dana zakat sehingga dana yang terkelola kurang efesien. Risiko kurangnya tenaga profesional terkait dengan sistem Teknologi yang digunakan untuk update informasi dalam pengelolaan dana zakat seperti akses WEB yang digunakan untuk memberikan informasi, untuk menunaikan zakat, dan lain sebagainya disebabkan oleh Amil zakat yang kurang kompeten perihal komputerisasi sehingga menyebabkan kurang update nya data yang ada dalam Lembaga zakat IZI DIY.

Risiko yang lain yang terjadi adalah Risiko kurangnya pelatihan bagi staff IZI DIY yang akan menyebabkan munculnya berbagai macam kesalahpahaman antara pengurus Cabang IZI DIY. Oleh karena itu pentingnya training bagi staff IZI DIY untuk memberikan pengetahuan terkait zakat dan memberikan pemahaman yang sama antar pengurus Lembaga Cabang IZI yang ada diseluruh Indonesia.

Tahapan selanjutnya dalam manajemen risiko pengelolaan dana zakat adalah setelah di identifikasi dan di analisis maka diperlukan pengelolaan risiko dalam mengelola dana zakat agar risiko tersebut dapat diminimalisir akibatnya oleh Lembaga zakat. Maka cara meminimalisir kejadian risiko saat mengelola dana zakat adalah Terkait risiko kurang tersedianya SDM yang profesional maka lembaga zakat harus sering melakukan training kepada staff lembaga IZI DIY agar mereka memiliki pengetahuan terkait zakat sehingga menjadikan lembaga zakat menjadi lembaga amanah dan profesional sesuai dengan visi dari lembaga IZI tersebut. Lembaga zakat harus melakukan *open recruitment* terhadap staff dibagian *Informasi Teknologi (IT)* agar dalam mengelola dana zakat pihak staff dapat melakukan *update* web maupun alat yang digunakan untuk mengelola dana zakat secara accountable. Sedangkan terkait dengan risiko operasional maka Lembaga zakat harus membuat sistem

pengadministrasian yang baik dan kompeten untuk menjaga kelancaran keseluruhan kegiatan zakat.

Dalam proses yang ketiga dalam lembaga zakat yakni mendistribusikan dana zakat kepada mustahiq. Menurut Wijiyantini Tahap-tahap dalam melaksanakan manajemen risiko dibagi menjadi 3 tahapan yaitu: Identifikasi risiko, analisis risiko dan pengelolaan risiko (Wijiyantini, 2012). Sesuai dengan teori tersebut peneliti melaksanakan manajemen risiko dalam pendistribusian dana zakat dengan melalui 3 tahapan. Identifikasi risiko dalam pendistribusian dana zakat ditemukan berupa tidak tersalurkannya dana zakat kepada yang berhak menerima dana zakat (mustahiq). Risiko tersebut setelah dianalisis terjadi akibat survey yang dilakukan pihak IZI DIY yang tidak didukung oleh ketepatan informasi mengenai mustahiq zakat. Risiko penyaluran zakat ini terjadi berkaitan dengan ketidaksesuaian antara rencana kerja penyaluran dengan realisasi dilapangan dikarenakan beragam faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal kelembagaan, maupun yang disengaja, tidak disengaja dan dalam keadaan terpaksa. Pengelolaan risiko mengenai pendistribusian dana zakat adalah dengan melakukan evaluasi minimal 1 bulan sekali bahkan setiap minggu perlu diadakan evaluasi untuk selalu melaporkan progress yang telah dilakukan oleh pengurus lembaga zakat (amil).

Sebagai contoh, bahwa disebutkan suatu program tahun ini telah direncanakan bahwa alokasi dana zakat untuk bantuan korban bencana alam adalah 10 persen dari total dana yang disalurkan. Ternyata muncul bencana yang tidak terprediksikan sebelumnya, sehingga angka 10 persen menjadi tidak cukup. Katakan yang diperlukan adalah 15 persen . Kekurangan 5 persen, jika tidak mampu diatasi dengan penghimpunan dana yang baru, maka harus diatasi dengan mengambil alokasi dana untuk program lain. Jika ini yang terjadi, maka akan menimbulkan masalah dengan mustahiq program lain.

Risiko lain yang muncul saat mendistribusikan dana zakat adalah kesalahan perencanaan calon mustahiq sehingga dana zakat tidak tepat pada yang berhak menerima dana zakat. Risiko terkait dengan mustahiq juga muncul ketika terjadi kesalahan penentuan calon mustahiq sehingga dana zakat tidak tersalurkan dengan tepat. Hal tersebut terjadi disebabkan oleh analisis yang dilakukan oleh pengurus lembaga zakat IZI DIY tidak tepat sehingga data yang diperoleh tidak valid.

Pengelolaan risiko mengenai pendistribusian dana zakat adalah dengan sering melakukan evaluasi minimal 1 bulan sekali bahkan setiap minggu selalu diadakan evaluasi untuk membahas perkembangan dari survey yang dilakukan untuk menentukan mustahiq zakat agar dana zakat dapat diberikan kepada mereka yang berhak mnerima dana zakat.

Risiko yang lain yang terjadi selain ketiga proses tersebut adalah Risiko Transfer Zakat antar Negara (Jamilah & Dyarini, 2014). Namun dalam Lembaga IZI DIY risiko ini tidak diberlakukan dalam Lembaga IZI DIY. Tetapi Lembaga IZI DIY melakukan kerja sama dengan lembaga sosial yang lain yang memiliki koneksi dengan negara lain untuk saling membantu dalam kegiatan sosial. Maka penting suatu lembaga zakat untuk memperhatikan risiko yang terjadi dan akan datang sehingga Lembaga zakat dapat melakukan pencegahan saat dan sebelum risiko tersebut terjadi serta manajemen risiko juga berpengaruh terhadap kualitas lembaga zakat itu sendiri.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dipaparkan diatas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan zakat IZI DIY belum diterapkan dalam Lembaga IZI DIY namun semua mitigasi nya secara tidak langsung dapat dicegah oleh Lembaga IZI DIY sebagai berikut:

1. Manajemen pengelolaan dana zakat dibagi menjadi 4 proses yakni: Proses perencanaan program IZI DIY, Proses pengorganisasian Lembaga IZI DIY

dengan membentuk struktur kepengurusan IZI DIY, dan Pelaksanaa program IZI DIY, serta melakukan pengawasan IZI DIY ynag dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS).

2. Manajemen risiko dalam pengelolaan dana zakat IZI DIY dibagi menjadi tiga:
   a. Manajemen risiko dalam penghimpunan dana zakat IZI DIY dapat berupa: Risiko penurunan trust (kepercayaan) muzakki yang disebabkan oleh manajemen dan service yang tidak baik saat menghimpun dana zakat sehingga membuat muzakki tidak percaya dengan amil zakat.
   b. Manajemen risiko dalam pengelolaan dana zakat IZI DIY dapat berupa: Teknologi Informasi (TI) yang kurang sehingga lembaga LAZ IZI DIY berupaya semaksimal mungkin membuat terobosan-terobosan yang lebih efektif dalam mengelola keuangan lembaga IZI DIY, Risiko operasional,dsb.
   c. Manajemen risiko dalam pendistribusian dana zakat dapat berupa: Lembaga zakat akan menghadapi risiko tidak tersalurkannya dana zakat kepada yang berhak mendapatkannya.

DAFTAR PUSTAKA

Guntur Setiawan (2004), Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan, Jakarta: Balai Pustaka.

H.B Siswanto, Pengantar Manajemen (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), set ke 1, h. 24.

Sondang P. Siagian. (2005). Fungsi-fungsi Manajerial., PT Bumi Aksara. Cet ke 1

T. Hani Handoko. (2003). Manajemen, (Yogyakarta: BPFE)

Karen, S., & Eric, K (2005). Developing a Risk Management Strategy. Canada: Knowledge Deelopment Centre.

Direktorat, Agama , (2013). Standarisasi amil zakat di Indonesia.

Anisa, W. G. (2012). Analisis faktor yang mempengaruhi pengungkapan manajemen risiko.

Azis, A. (2015). Strategi pengelolaan dana zakat secara produktif untuk pemberdayaan ekonomi pada Baznas kabupaten Tangerang.

Husniah. (2017). Analisis manajemen risiko lembaga zakat terhadap pengelolaan dana zakat.

Jamilah, S, & Dyarini. (2014). Manajemen risiko pengelolaan zakat, I, No 2

Nursamsi, A. (2014). Manajemen penghimpunan dana zis pada badan amil zakat nasional (baznas), 102.

Puskas BAZNAS. (2017). *Outlook Zakat Indonesia*. Baznas Center of Strategic studies.

Triyani, N., Beik, I. S., & Baga, L. M. (2018). Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Al-Muzara'ah*, *5*(2), 107–124. https://doi.org/10.29244/jam.5.2.107-124

Wijayantini, B. (2012). Model Pendekatan Manajemen Risiko, *XI*(2), 57–64.

Wahyudi, I,etc. Manajemen risiko Bank Islam, 2013.

Terry,R. Dasar-dasar Organisasi dan manajemen. Jakarta:Ghalia Indonesia. 1991

Nurdin Usman (2002), Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum, Jakarta: Grasindo

Siti Maria, Siska P.I (2015). Analisis Pengendalian Intern COSO pada Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh (ZIS). Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

BAZNAS, Indonesia. (2018). Outlook Zakat Indonesia 2018. Jakarta: Pusat Kajian Baznas.

Mamduh M, Hanafi M. Modul Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management.

Ramadiyah R. (2014). Model Sistem Manajemen Risiko Perbankan Syariah. UIN Suska Riau.

Azis A. (2015). Strategi Pengelolaan Dana Zakat secara Produktif untuk Pemberdayaan Ekonomi pada Baznas Kabupaten Tangerang. Universitas Islam Negri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Ahmad A. (2015). Manajemen Pengelolaan Zakat yang Efektif di Era Kontemporer. Vol. 2, No 1, Juni 2015.