

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL DANA
ZAKAT PADA ERA NEW NORMAL (STUDI KASUS: BAZNAS
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)**

*The Implementation Of Risk Management Of Zakat Fund
Operationalization In The Indonesia New Normal Era Covid-19
(Case Study at BAZNAS DIY)*

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Ekonomi Islam



Oleh:

M. RAYHAN H. SYAHPUTRA

18423125

PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM

JURUSAN STUDI ISLAM

FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Muhammad Rayhan Hari Syahputra
NIM : 18423125
Program Studi : Ekonomi Islam
Fakultas : Ilmu Agama Islam
Judul Skripsi : Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat Pada Era New Normal (Studi Kasus: BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta).

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan antara tata tertib yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Demikina, pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 20 Februari 2023



Muhammad Rayhan H. Syahputra

REKOMENDASI PEMBIMBING

Yang bertanda tangan di bawah ini, Dosen Pembimbing Skripsi

Nama Mahasiswa : Muhammad Rayhan Hari Syahputra
NIM : 18423125
Judul Skripsi : Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat pada Era New Normal (Studi Kasus: BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta)

Menyatakan bahwa, berdasarkan proses dan hasil bimbingan selama ini, serta dilakukannya perbaikan, maka yang bersangkutan dapat mendaftarkan diri untuk mengikuti munaqasah skripsi pada Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Yogyakarta, 20 Februari 2023



Soya Sobaya, S.E.I., M.M

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Kepada : Yth. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

Assalamualaikum Wr.Wb.

Berdasarkan penunjukan Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dengan surat nomor: 1204/Dek/60/DAATI/FIAI/X/2022 tanggal 07 Oktober 2022 atas tugas kami sebagai pembimbing skripsi saudara:

Nama Mahasiswa : Muhammad Rayhan Hari Syahputra
NIM : 18423125
Program Studi/Konsentrasi : Ekonomi Islam/Keuangan Publik Islam
Fakultas : Ilmu Agama Islam
Judul Skripsi : Penarapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat pada Era New Normal (Studi Kasus: BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta)

Setelah kami teliti dan kami adakan perbaikan seperlunya, sudah dapat diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana. Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut di atas untuk di munaqasahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih. *Wassalamualaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 20 Februari 2023



Soya Sobaya, S.E.I., M.M

LEMBAR PENGESAHAN



FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM

Gedung K.H. Wahid Hasyim
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4511
F. (0274) 898463
E. fia@uii.ac.id
W. fia.uii.ac.id

PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah diujikan dalam Sidang Munaqasah Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Program Studi Ekonomi Islam yang dilaksanakan pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 16 Maret 2023
Judul Tugas Akhir : Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat pada Era New Normal (Studi Kasus: BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta)
Disusun oleh : MUHAMMAD RAYHAN HARI SYAHPUTRA
Nomor Mahasiswa : 18423125

Sehingga dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Ekonomi Islam pada Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

TIM PENGUJI:

Ketua : Siti Latifah Mubasiroh, S.Pd, M.Pd. (.....)
Penguji I : Muhammad Iqbal, SEI, MSI (.....)
Penguji II : Rheyza Virgiawan, Lc., ME (.....)
Pembimbing : Soya Sobaya, SEI, MM (.....)

Yogyakarta, 29 Maret 2023



Asmuni
Dr. Asmuni, MA

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil alamin 'ala kulli halin wa fi kulli halin. Segala puji bagi Allah SWT, tuhan yang maha pemurah lagi maha penyang, yang senantiasa melimpahkan segala kenikmatan pada setiap detik di dalam kehidupan tak dapat dihitung satu persatu. Dan tak lupa saya haturkan sholawat serta salam kepada Habibullah tercinta, Muhammad SAW.

Melalui tugas akhir skripsi ini, saya persembahkan kepada orang-orang yang telah membantu selama proses penyusunan tugas akhir, atas segala kontribusi, motivasi dan doanya.

Pertama tak ada kata yang sanggup untuk mengapresiasi belas kasih dan jasa kedua orang tua, ayahanda dan ibunda tercinta, ayahanda Halil Muhammad dan ibunda Sri Karyawati. Ayahanda yang sudah mencurahkan segala tenaga bersusah payah untuk menafkahi anaknya. Ridho dan doa ibunda yang selalu menyertai, tak mungkin berhasil jika tanpanya. Terimakasih yang sebesar-besarnya atas jerih payah, doa, ridho serta motivasi dan semangat yang selalu diberikan.

Tak lupa juga saya ucapkan terimakasih kepada keluarga, saudara dan saudari saya yang tak bisa saya sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan doanya; keluarga besar yang dengan penuh perhatian dan kasih sayangnya selalu menanyakan kabar dan memberikan motivasi.

Terimakasih kepada segenap dosen dan jajaran Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia yang membantu, membimbing, mendidik, serta memberi segala ilmu. Terkhusus kepada dosen pembimbing, Ibu Soya Sobaya, S.E.I., M.M. yang telah membimbing dengan kesabaran di sela-sela kesibukannya. Semoga Allah selalu melimpahkan keberkahan, kenikmatan dan perlindungan kepada Bapak Ibu sekalian.

Dan juga kepada pihak-pihak lainnya yang tak dapat saya sebutkan satu persatu. Terimakasih atas bantuan dan kontribusinya. Semoga apa yang kalian

berikan bisa menjadi amal jariyah yang dapat bermanfaat di akhirat kelak. *Aamiin aamiin ya rabbal alamin..*



MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

(Q.S. Al-Hasyr : 18)

“Zakat adalah salah satu bentuk konkret dari jaminan sosial yang disyariatkan oleh ajaran islam.”

(Dikutip dari buku Fikih Zakat Kontekstual Indonesia)

ABSTRAK

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL DANA ZAKAT PADA ERA NEW NORMAL (STUDI KASUS: BAZNAS DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)

MUHAMMAD RAYHAN HARI SYAHPUTRA

18423125

Pada institusi zakat sangat mungkin terkena berbagai risiko operasional seperti transparansi alokasi dana zakat yang dapat menyebabkan kepercayaan masyarakat menurun, risiko lumpuhnya sistem jaringan/IT yang dapat menghambatnya transaksi pembayaran zakat atau risiko kehilangan data. Maka pada penelitian ini akan menganalisis mengenai penerapan manajemen risiko operasional pada era new normal di BAZNAS DIY, dengan menggunakan kerangka kerja ERM COSO Modifikasi yang dikembangkan oleh PUSKAS BAZNAS Indonesia. Penelitian ini termasuk kedalam penelitian kualitatif, menggunakan pendekatan deskriptif-analitik dengan jenis penelitian lapangan. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian dari 12 risiko operasional institusi zakat yang ada di BAZNAS DIY, adalah; (1) Penghimpunan berasal dari penghasilan ASN PEMDA sehingga tidak terindikasi harta non-halal. (2) sistem penyaluran dana zakat yang sudah terintegrasi antara sesama BAZNAS dengan menggunakan SIMBA. (3) Dilakukan pelatihan dan pengawasan dalam jangka waktu tertentu terhadap mustahik penerima zakat produktif. (4) Transparansi BAZNAS DIY sudah sangat baik, segala aktivitas dapat terekam dengan sistem manajemen yang digunakan. (5) Banyak rekening yang digunakan pada Bank Konvensional namun maksimal 3 bulan langsung disalurkan. (6) Dalam hal manajemen penyaluran, BAZNAS DIY menyusun RKAT secara terperinci kapan dan dimana akan disalurkan. (7) Sistem jaringan/IT sudah dilengkapi dengan perangkat yang memadai, baik perangkat keras, maupun perangkat lunak sistem jaringan yang digunakan. (8) Kerja sama dengan mitra dilakukan dengan turut mengawasi program yang dibuat. (9) Evaluasi terhadap kegiatan program sangat rutin dilakukan. (10) Adanya kinerja amil dan hubungan yang baik antara horizontal dan vertikal BAZNAS DIY. (11) Persaingan yang sehat antara OPZ dengan saling mengkoordinasi. (12) Risiko kejahatan bagi mustahik mungkin saja terjadi maka mitigasi yang perlu dilakukan adalah dengan *assessment* agar layak disalurkan. Secara keseluruhan BAZNAS DIY sudah memiliki sistem manajemen risiko yang baik dan cukup terintegrasi. Risiko-risiko operasional dapat dikendalikan dan memiliki dampak kerugian risiko yang kecil terhadap BAZNAS DIY.

Kata Kunci: Manajemen risiko institusi zakat, Manajemen Risiko Lembaga Non-profit, ERM COSO Modifikasi.

ABSTRACT

THE IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT OF ZAKAT FUND OPERATIONALIZATION IN THE NEW NORMAL (CASE STUDY: BAZNAS OF SPECIAL REGION OF YOGYAKARTA)

MUHAMMAD RAYHAN HARI SYAHPUTRA

18423125

Zakat institutions are very likely to be exposed to various operational risks such as transparency in the allocation of zakat funds which can cause public trust to decline, the risk of crippled network/IT systems which can hamper zakat payment transactions and recording systems. So this study aims to analyze the implementation of operationalization of risk management in the new normal era at BAZNAS DIY by using the Modified ERM COSO framework developed by PUSKAS BAZNAS Indonesia. This is a qualitative research, using a descriptive-analytical approach to field research. The results of the research from 12 operational risks of zakat institutions in BAZNAS DIY are; (1) Collection comes from ASN PEMDA income so there is no indication of non-halal assets. (2) an integrated distribution system for zakat funds among BAZNAS using SIMBA. (3) Conduct training and supervision within a certain period of time for mustahik productive zakat recipients. (4) BAZNAS DIY transparency is very good, all activities can be recorded with the management system used. (5) Many accounts are used at Conventional Banks but are disbursed within a maximum of 3 months. (6) In terms of distribution management, BAZNAS DIY prepares RKAT in detail when and where it will be distributed. (7) The network/IT system has been equipped with adequate devices, both hardware and network system software used. (8) Collaboration with partners is carried out by participating in supervising the programs made. (9) Evaluation of program activities is very routinely carried out. (10) There is amil performance and a good relationship between the horizontal and vertical BAZNAS DIY. (11) Healthy competition between OPZ by coordinating with each other. (12) The risk of crime for mustahik may occur, so the mitigation that needs to be done is by assessing it so that it is feasible to distribute it. Overall BAZNAS DIY already has a good and quite integrated risk management system. Operational risks can be controlled and have a small risk loss impact on BAZNAS DIY.

Keywords: Risk Management of Zakat institution, Risk Management of Non-profit Organization, Modified ERM COSO PUSKAS BAZNAS.

PEDOMAN TRANSLITERASI

MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 158 Th.1987

Nomor : 0543b/U/1987

TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Pendahuluan

Penelitian Transliterasi Arab – Latin merupakan salah satu program penelitian Puslitbang Lektur Agama. Badan Litbang Agama. Yang pelaksanaannya di mulai tahun anggaran 1983/1984. Untuk mencapai hasil rumusan yang lebih baik, hasil penelitian itu di bahas dalam pertemuan terbatas guna menampung pandangan dan pemikiran para ahli agar dapat di jadikan bahan telaah yang berharga bagi forum seminar yang sifatnya lebih luas dan nasional.

Transliterasi Arab–Latin memang dihajatkan oleh bangsa Indonesia karena huruf Arab di pergunakan untuk menuliskan kitab Agama Islam berikut penjelasannya (Al-Qur'an dan Hadist), sementara bangsa Indonesia mempergunakan huruf Latin untuk menuliskan bahasanya. Karena Ketiadaan pedoman yang baku, yang dapat di pergunakan untuk umat Islam di Indonesia yang merupakan mayoritas bangsa Indonesia, transliterasi Arab–Latin yang terpakai dalam masyarakat banyak ragamnya.

Dalam menuju kearah pembakuan itulah Puslitbang Lektur Agama melalui penelitian dan seminar berusaha menyusun pedoman yang diharapkan dapat berlaku secara Nasional. Dalam seminar yang diadakan tahun anggaran 1985/1986 telah di bahas beberapa makalah yang disajikan oleh para Ahli, yang kesemuanya memberikan sumbangan yang besar bagi usaha kearah itu. Seminar itu juga membentuk tim yang bertugas merumuskan hasil seminar dan selanjutnya hasil tersebut di bahas lagi dalam seminar yang lebih luas, Seminar Nasional Pembakuan Transliterasi Arab–Latin Tahun 1985/1986. Tim tersebut terdiri dari 1) H.Sawabi

Ihsan, M.A, 2) Ali Audah , 3) Prof. Gazali Dunai , 4)Prof. Dr. H.B. Jassin, dan 5) Drs. Sudarno, M.Ed.

Dalam pidato pengarahannya Tanggal 10 Maret 1986 pada seminar tersebut, Kepala Litbang Agama menjelaskan bahwa pertemuan itu mempunyai arti penting dan strategis karena :

1. Pertemuan ilmiah ini menyangkut perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Pengetahuan Ke-islaman, sesuai dengan gerak majunya pembangunan yang semakin cepat.
2. Pertemuan ini merupakan tanggapan langsung terhadap kebijaksanaan Menteri Agama Kabinet Pembangunan IV, tentang perlunya peningkatan pemahaman, penghayatan, dan pengalaman agama bagi setiap umat beragama, secara ilmiah dan rasional.

Pedoman Transliterasi Arab–Latin yang baku telah lama didambakan karena sangat membantu dalam pemahaman terhadap ajaran dan perkembangan Islam di Indonesia. Umat Islam di Indonesia tidak Semuanya mengenal dan menguasai huruf Arab. Oleh karena itu, pertemuan ilmiah yang diadakan kali ini padad asarnya juga merupakan upaya untuk pembinaan dan peningkatan kehidupan beragama, khususnya umat Islam di Indonesia.

Badan Litbang Agama, dalam hal ini Puslitbang Lektur Agama, dan Instansi lain yang ada hubungannya dengan kelekturan, sangat memerlukan pedoman yang baku tentang Transliterasi Arab-Latin yang dapat di jadikan acuan dalam penelitian dan pengalih-hurufan, dari Arab ke Latin dan sebaliknya.

Dari hasil penelitian dan penyajian pendapat para ahli diketahui bahwa selama ini masyarakat masih mempergunakan transliterasi yang berbeda-beda, usaha penyeragamannya sudah pernah di coba, baik oleh instansi maupun perorangan, namun hasilnya belum ada yang bersifat menyeluruh, dipakai oleh seluruh umat islam di Indonesia. Oleh karena itu dalam usaha mencapai keseragaman, seminar menyepakati adanya pedoman Transliterasi Arab–Latin

baku yang dikuatkan dengan suatu Surat Keputusan Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk di gunakan secara Nasional.

Pengertian Transliterasi

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

Prinsip Pembakuan

Pembakuan pedoman Transliterasi Arab–Latin ini di susun dengan prinsip sebagai berikut :

1. Sejalan dengan Ejaan Yang Di Sempurnakan.
2. Huruf Arab yang belum ada padanannya dalam huruf Latin dicarikan padanan dengan cara memberi tambahan tanda diakritik, dengan dasar “satu fenom satu lambang”.
3. Pedoman Transliterasi ini diperuntukkan bagi masyarakat umum.

Rumusan Pedoman

Transliterasi Arab-Latin Hal-hal yang dirumuskan secara kongkrit dalam pedoman Transliterasi Arab-Latin ini meliputi :

1. Konsonan
2. Vokal (tunggal dan rangkap)
3. Maddah
4. Ta’marbutah
5. Syaddah
6. Kata sandang (di depan huruf Syamsiyah dan Qomariyah)
7. Hamzah
8. Penulisan kata
9. Huruf capital
10. Tajwid

1. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam system tulisan Arab di lambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian di lambangkan dengan tanda ,dan sebagian lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Dibawah ini daftar huruf arab dan transliterasinya dengan huruf Latin :

Huruf arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Şa	ş	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥa	ĥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	kadan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ẓal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	esdan ye
ص	Şad	ş	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	komaterbalik (di atas)

غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	a	a
ـِ	Kasrah	i	i
ـُ	Dammah	u	u

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـِـيَ...	Fathah dan ya	ai	a dan u

وَو...	Fathah dan wau	au	a dan u
--------	----------------	----	---------

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa`ala
- سئِلَ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ...إ...ى...	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
ى...ى	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
و...و	Dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla
- يَقُولُ yaqūlu

4. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta'marbutah ada dua, yaitu:

1. Ta'marbutah hidup

Ta'marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".

2. Ta'marbutah mati

Ta'marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".

3. Kalau pada kata terakhir dengan ta'marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta'marbutah itu ditransliterasikan dengan "h".

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَةَ talhah

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

- a. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf "l" diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

- b. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلَالُ al-jalālu

7. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan sebagai apostrof. Namun hal itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Sementara hamzah yang terletak di awal kata dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khuzu
- سَيِّئٌ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- وَ إِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ - Wa innallāha lahuwa khair ar rāziqīn/
Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn
- بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَ مُرْسَاهَا - Bismillāhi majrehā wa mursāhā

9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/
Alhamdu lillāhi rabbil `ālamīn
- الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- اللَّهُ عَفُورٌ رَحِيمٌ Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلَّهِ الْأُمُورُ جَمِيعًا Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru jamī`an

10. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas Perkenaan dan Ridho-Nya. Sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul **“Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat pada Era New Normal (Studi Kasus: Baznas Daerah Istimewa Yogyakarta)”**. Tak lupa sholawat serta salam penulis panjatkan kepada junjungan tercinta nabi agung Muhammad SAW, beserta seluruh sahabat dan keluarganya. Semoga kita termasuk kedalam golongan orang-orang yang menerima syafaatnya di yaumul akhir kelak.

Skripsi ini disusun atas dasar untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Program Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia. Walaupun banyak kesulitan dan hambatan yang penulis alami namun puji syukur dapat terselesaikan. Lancarnya proses pembuatan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih, kepada pihak-pihak terkait:

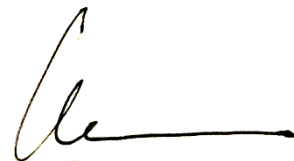
1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku rektor Universitas Islam Indonesia beserta seluruh jajarannya.
2. Bapak Dr. Drs. Asmuni selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, beserta jajarannya.
3. Bapak Dr. Anton Priyo Nugroho, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, beserta jajarannya.
4. Bapak Rheyza Virgiawan, L.c., M.E. selaku Ketua Program Studi Ekonomi Islam, beserta jajarannya.
5. Ibu Soya Sobaya, S.E.I., M.M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dengan penuh ilmu dan kesabaran.

6. Dra. Hj. Puji Astuti, M.Si. selaku ketua BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta beserta para jajaran dan staf pelaksana yang telah menerima dengan baik untuk melakukan penelitian serta berkenan dan tidak keberatan untuk dilakukan wawancara.
7. Kedua orang tua saya tercinta, yang memberikan segala dukungan baik berupa motivasi, doa, ridho dan berbagai bentuk dukungan.
8. Teman-teman lainnya dan semua pihak yang banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna, yang disebabkan dari keterbatasan kemampuan, pengalaman dan pengetahuan dari penulis. Untuk itu Skripsi ini tidak lepas dari saran dan kritik yang bersifat membangun.

Semoga apa yang kita lakukan senantiasa memperoleh rahmat dan ridhonya-Nya.
Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Yogyakarta, 20 Februari 2023



Penulis;
Muhammad Rayhan H. Syahputra

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
REKOMENDASI PEMBIMBING	iii
NOTA DINAS	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
PEDOMAN TRANSLITERASI	xi
KATA PENGANTAR	xx
DAFTAR ISI.....	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxv
DAFTAR TABEL.....	xxvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	9
A. Telaah Pustaka/ <i>Literature rivew</i>	9
B. Landasan Teori.....	13
1. Tinjauan Umum Tentang Zakat	13
2. Defenisi Manajemen dan Risiko	19
3. Defenisi Risiko Operasional	23
4. Organisasi Non Profit/Nirlaba	25
5. Manajemen Risiko Institusi Zakat	26
6. Proses Manajemen Risiko Institusi Zakat.....	28
7. Risiko Operasional Institusi Zakat.....	35

8. New Normal	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
A. Desain Penelitian.....	41
B. Lokasi Penelitian.....	42
C. Waktu Pelaksanaan Penelitian	42
D. Subjek dan Objek Penelitian	42
E. Sumber Data.....	42
F. Defenisi Operasional Variabel	42
G. Teknik Pengumpulan Data.....	50
H. Instrumen Penelitian Yang Digunakan	52
I. Teknik Analisis Data.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Profil Badan Amil Zakat Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta	55
1. Sejarah Badan Amil Zakat Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta	55
2. Dasar Hukum & Kelembagaan	55
3. Visi & Misi.....	56
4. Struktur Kelembagaan.....	56
5. Program BAZNAS DIY	57
B. Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat Pada Era New Normal di BAZNAS DIY	59
1. Risiko Dana Penghimpunan.....	60
2. Risiko Dana Penyaluran.....	64
3. Risiko Dana Produktif.....	68
4. Risiko Pe penghimpunan Dana Zakat	72
5. Risiko Pengelolaan Dana Zakat	76
6. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat	80
7. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT.....	85
8. Risiko Kerja Sama.....	88
9. Risiko Pengembangan Program	92
10. Risiko Kepemimpinan.....	97
11. Risiko Kompetisi.....	102
12. Risiko Kejahatan/Penipuan	107

BAB V PENUTUP.....	114
A. Kesimpulan	114
B. Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN.....	118



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tahapan Manajemen Risiko Menggunakan ERM COSO- Modifikasi	28
Gambar 2. 2 Kerangka ERM COSO Modifikasi	30
Gambar 2. 3 Heatmap ERM COSO	33
Gambar 2. 4 Klasifikasi Tingkat Risiko Pada Heatmap	34
Gambar 4. 1 Heatmap Risiko Dana Penghimpunan	60
Gambar 4. 2 Heatmap Risiko Dana Penyaluran	64
Gambar 4. 3 Heatmap Risiko Dana Produktif	68
Gambar 4. 4 Heatmap Risiko Penghimpunan Dana Zakat	72
Gambar 4. 5 Heatmap Risiko Pengelolaan Dana Zakat	76
Gambar 4. 6 Heatmap Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat.....	80
Gambar 4. 7 Heatmap Risiko Infrastruktur Jaringan/IT	85
Gambar 4. 8 Heatmap Risiko Kerja Sama	89
Gambar 4. 9 Heatmap Risiko Pengembangan Program.....	93
Gambar 4. 10 Heatmap Risiko Kepemimpinan	97
Gambar 4. 11 Heatmap Risiko Kompetensi.....	103
Gambar 4. 12 Heatmap Risiko Kejahatan/Penipuan.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Skala Pengukuran Tingkat Kemungkinan (Likelihood).....	30
Tabel 2. 2 Skala Pengukuran Dampak (Impact)	30
Tabel 2. 3 Skala Pengukuran Tingkat Kerentanan (Vulnerability).....	31
Tabel 2. 4 Skala Pengukuran Tingkat Kecepatan (Speed of Onset) Terjadinya- Risiko	32
Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko Dana Penghimpunan BAZNAS DIY	60
Tabel 4. 2 Identifikasi Risiko Dana Penyaluran BAZNAS DIY	64
Tabel 4. 3 Identifikasi Risiko Dana Produktif BAZNAS DIY	68
Tabel 4. 4 Identifikasi Risiko Penghimpunan Dana Zakat BAZNAS DIY	73
Tabel 4. 5 Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat BAZNAS DIY	76
Tabel 4. 6 Identifikasi Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat BAZNAS- DIY	80
Tabel 4. 7 Identifikasi Risiko Infrastruktur Jaringan/IT BAZNAS DIY	85
Tabel 4. 8 Identifikasi Risiko Kerja Sama BAZNAS DIY	89
Tabel 4. 9 Identifikasi Risiko Pengembangan Program BAZNAS DIY	93
Tabel 4. 10 Identifikasi Risiko Kepemimpinan BAZNAS DIY	97
Tabel 4. 11 Identifikasi Risiko Kompetisi BAZNAS DIY	103
Tabel 4. 12 Identifikasi Risiko Kejahatan/Penipuan.....	107
Tabel 4. 13 Identifikasi Tingkat Risiko.....	111

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Zakat merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan bersama dengan rukun islam lainnya, dimana zakat adalah rukun islam yang ke-tiga setelah salat. Hal ini menunjukkan urgensi zakat bagi islam adalah sangat penting. Allah mewajibkan orang melaksanakan zakat bersamaan dengan kewajiban mendirikan salat. Setelah seorang muslim bersaksi atas keesaan ALLAH dan kerasulan Muhammad SAW, maka diwajibkan mendirikan salat dan menunaikan zakat. Sebagaimana yang tertuang dalam Al-Quraan surah Al-Baqarah ayat 43:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَبُوا مَعَ الرَّاكِبِينَ ٤٣

Artinya:

“Tegakkanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk...”

Di dalam alquraan surah An-Nahl ayat 71 Allah berfirman:

وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ ٧١

Artinya:

“Dan Allah melebihkan sebagian kamu atas sebagian yang lain dalam hal rezeki...”

Dari surah tersebut bahwa Allah SWT memberikan kelebihan berupa rezeki kepada sebagian orang atas sebagian yang lain. Maka Allah mewajibkan kepada orang yang memiliki harta yang lebih tersebut, untuk memberikan sedikit hartanya kepada orang fakir miskin, sebagai hak kewajiban dan tidak berharap meminta balasan dari pemeberian zakat tersebut (Az-Zuhaili, 2011). Dalam surah Az-Zariyat ayat 19, Allah SWT berfirman.

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ١٩

Artinya:

“Dan pada harta benda mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta, dan orang miskin yang tidak meminta”

Zakat memiliki dua dimensi, yaitu dimensi vertikal (*habluminAllah*) dan dimensi horizontal (*habluminannas*). Dengan berzakat seseorang muslim telah menjaga ketaatannya kepada Allah SWT dan menjaga hubungannya dengan sesama persaudaraan umat muslim maupun sesama manusia. Zakat membantu memenuhi kebutuhan fakir miskin agar mereka dapat beribadah dengan baik kepada ALLAH. Di satu sisi, dengan distribusi zakat dapat menghindari para fakir miskin dari penyakit hati seperti iri, hasud dan dengki dari kalangan mereka terhadap orang yang lebih berkecukupan harta. Zakat tidak hanya memenuhi kebutuhan yang bersifat konsumtif dari golongan fakir miskin saja, dengan adanya zakat para fakir miskin akan dibina untuk terhindar dari penyebab terjadinya kemiskinan (BAZNAS, 2018). Selain itu distribusi zakat dapat mengatasi masalah kesenjangan yang terjadi. Menurut Monzer Kahf, tujuan daripada zakat adalah untuk keadilan sosial ekonomi. dimana harta tidak hanya beredar kepada orang yang memiliki harta saja, akan tapi dapat didistribusikan kepada masyarakat fakir dan miskin yang membutuhkannya (Nugraha, 2021).

Menurut Badan Pusat Statistik Indonesia (2022), jumlah penduduk miskin pada tahun 2021 mencapai 26,5 juta jiwa orang, mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya pada tahun 2020 sejumlah 27.54 juta jiwa orang. Jumlah penduduk miskin di Indonesia menurun secara konstan dari 4 tahun terakhir selama tahun 2016 – 2019 dan mengalami kenaikan pada tahun 2020 sampai dengan awal tahun 2021. Pasang surut yang terjadi akibat berbagai permasalahan ekonomi di dalamnya, dapat diketahui bahwa masih banyak kemiskinan yang terjadi. Dalam islam zakat dapat menjadi salah satu alternatif yang cukup ampuh mengatasi masalah kemiskinan. Zakat memiliki potensi yang besar dalam mengatasi masalah kemiskinan. Melalui Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, pada tahun 2020 distribusi zakat yang dilakukan oleh organisasi pengelola zakat (OPZ) dapat mengentaskan kemiskinan berdasarkan garis kemiskinan sebanyak 44% dari total mustahik. Secara nasional dari seluruh BAZNAS Daerah dan LAZ mampu mengentaskan kemiskinan dengan indikator

kemiskinan sebesar 44%, dari total populasi mustahik penerima zakat sebanyak 285.063 jiwa dari 674.871 jiwa mustahik. Dan BAZNAS RI, juga mengentaskan kemiskinan dengan indikator kemiskinan sebesar 44% sebanyak 28.859 jiwa dari 65.589 jiwa.

Terhitung sebanyak 456 BAZNAS kabupaten/kota, 34 BAZNAS provinsi dan 1 BAZNAS pusat. Dan Lembaga Amil Zakat resmi terdiri dari 26 LAZ nasional, 18 LAZ provinsi dan 37 LAZ kabupaten/kota (Statistik Zakat Nasional, 2019). Sementara itu, total pengumpulan zakat, infak dan sedekah (ZIS), yang dilakukan oleh BAZNAS dan LAZ pada tahun 2020 sebanyak 12,45 Triliun dan penyaluran sebesar 11,53 Triliun (PUSKAS BAZNAS, 2022). Pada tahun 2020 potensi zakat di Indonesia mencapai 327,6 triliun rupiah dan yang mendominasi adalah zakat perusahaan (PUSKAS BAZNAS, 2020). Potensi zakat terus meningkat pada setiap tahunnya beserta pengumpulan zakat (PUSKAS BAZNAS, 2022). Dengan seiring bertambahnya jumlah OPZ dan potensi yang besar seperti ini institusi zakat memerlukan sistem pengelolaan zakat yang lebih baik lagi memerlukan pengelolaan yang efektif dan tepat sasaran yang dapat berdampak secara signifikan terhadap pengentasan kemiskinan.

Ibarat suatu rumah tangga, pada suatu organisasi pengelola zakat juga perlu mengelola dana zakat agar dapat berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan tujuan pendirian institusi pengelolaan zakat. Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, tujuan pengelolaan zakat secara lebih terperinci untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Demikian agar tujuan tersebut dapat tercapai, salah satu hal yang menjadi perhatian adalah risiko. Dalam prakteknya banyak OPZ yang belum dapat menerapkan pengelolaan terhadap risiko-risiko yang dapat mengancam tercapainya tujuan dari pengelolaan zakat. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nazir (2019), pada beberapa lembaga amil zakat nasional yang memiliki kantor pusat di Surabaya, mengidentifikasi terdapat 14 risiko yang ditemukan. Yaitu risiko target yang tidak terpenuhi, risiko kepatuhan syariah yang tidak terpenuhi, risiko

sistem komputer yang bermasalah, risiko persaingan dengan LAZNAS lain, risiko supplier yang terbatas, risiko *cyber error*, risiko pengajuan cuti yang tidak sesuai peraturan, risiko pengajuan dana kesehatan yang tidak sesuai peraturan, dan banyak lagi risiko yang terjadi. Berdasarkan Kajian PUSKAS BAZNAS dan PEBS FEB UI, terdapat beberapa kendala utama yang diidentifikasi yang dapat menjadi kendala dalam penerapan manajemen risiko institusi zakat Indonesia. Yang pertama, terkait pemahaman pengelolaan zakat terhadap manajemen risiko dan pemahaman terhadap penerapannya dalam operasional pengelolaan zakat. Pada OPZ yang pengelolaan manajemen risikonya masih belum terstruktur dan tersistematis. Kedua, terkait dokumentasi aktivitas manajemen risiko yang belum terekam dengan baik. Dokumentasi berfungsi untuk kepentingan evaluasi sebagai bahan perbaikan kedepannya terhadap kerangka manajemen risiko yang terjadi pada setiap OPZ. Ketiga, belum adanya budaya risiko pada organisasi pengelola zakat, dimana sumber daya manusia berpengaruh terhadap pengelolaan risiko.

Salah satu risiko yang harus dikelola adalah risiko operasional, karena menyangkut aktivitas utama suatu organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini risiko operasional pada institusi zakat sangat mungkin terkena berbagai risiko seperti transparansi alokasi dana zakat yang dapat menyebabkan kepercayaan masyarakat menurun, risiko lumpuhnya sistem jaringan/IT yang dapat menghambatnya transaksi pembayaran zakat, penghimpunan, penyaluran maupun perekaman dana zakat, risiko penyaluran dana zakat yang tidak merata atau tidak sesuai dengan 8 asnaf, dan masih banyak lagi risiko-risiko operasional yang menyangkut internal pengelolaan zakat. Untuk itu dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana zakat maka risiko-risiko operasional tersebut perlu dikendalikan.

Pada awal pandemi covid-19, pemerintah menerapkan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) juga pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM), dalam rangka untuk mencegah penyebaran covid-19. Namun karena aktivitas dibatasi secara terpaksa akibat pandemi dimana-mana, maka segala aktivitas juga terhambat dan menimbulkan berbagai permasalahan dari berbagai aspek, terutama ekonomi. Banyak masyarakat yang kehilangan pekerjaan, banyak

pelaku usaha yang gulung tikar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Kependudukan, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (2020), selama PSBB pandemi covid-19 menyebabkan 15,6 persen pekerja di Indonesia mengalami Pemutusan Hubungan Kerja dan 13,8 persen diantaranya tidak mendapatkan pesangon. Pandemi covid-19, juga berdampak terhadap penurunan pendapatan pekerja yang tidak terkena PHK. terdapat 31,0 persen pekerja yang mengaku pendapatannya menurun kurang dari 50 persen dan 8,6 persen pekerja yang pendapatannya menurun di atas 50 persen. Sehingga pemerintah mengeluarkan kebijakan tatanan hidup baru atau new normal, perubahan kebiasaan atau perilaku diperlakukan sebagai adaptasi terhadap virus yang belum ditemukan obatnya untuk aktivitas dapat berjalan dengan normal, perekonomian di Indonesia tetap bisa berjalan dan perekonomian bisa kembali berjalan dengan normal.

Akibat pandemi covid-19 dunia institusi zakat terkena dampaknya. Diantaranya adalah pengimpunan dana zakat menurun bagi OPZ yang mengandalkan tatap muka saja, risiko kehilangan muzaki yang disebabkan dari penurunan pendapatan, serta beberapa OPZ yang mengalami kesulitan keuangan. Namun demikian pandemi covid-19 tidak mempengaruhi pada penghimpunan Zakat, Infak dan sedekah (ZIS) serta dana sosial keagamaan lain (DSKL) yang ada di BAZNAS DIY. Zakat yang paling besar dihimpun adalah zakat penghasilan, baik itu perseorangan maupun instansi. Walaupun pada saat pandemi covid-19 mengalami berbagai kendala, di antaranya banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melakukan kerja dari rumah atau Work From Home (WFH), maka tunjangan jabatan berkurang, sehingga zakat yang diberikan pun berkurang. Pada sektor pendidikan, kegiatan mahasiswa yang mengelola zakat terhenti. Pada masa pandemi memungkinkan para pengelola zakat secara terpaksa untuk melakukan rekalkulasi perencanaan anggaran, manajemen harus mengukur kemampuan lembaga zakat dan mengukur seberapa besar biaya operasional yang dikeluarkan pada masa pandemi untuk mempertahankan aktivitas pengelolaan zakat. seluruh aktivitas pengelolaan zakat, di fokuskan pada kegiatan pokok saja. Sejak pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk melaksanakan aktivitas sehari-hari secara new normal, kegiatan seluruh instansi zakat kembali dapat dilakukan secara

terbuka dan ekspansif. Pada era new normal atau masa transisi dari PSBB dan PPKM, BAZNAS DIY perlu mengukur tingkat risiko untuk untuk menciptakan strategi untuk menghadapi masa transisi tersebut. BAZNAS DIY yang memiliki cakupan kinerja yang lebih luas yang membawahi 20 organisasi pengelola zakat, 5 diantaranya adalah BAZNAS kabupaten/kota dan 14 lembaga amil zakat yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, memiliki wewenang untuk mengatur dan mengawasi proses pengelolaan zakat yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan fakta fakta menarik di atas, yang dipaparkan secara deduktif antara lain mengenai permasalahan kemiskinan, potensi zakat, jumlah OPZ yang kian makin meningkat dan permasalahan lainnya mengenai penerapan manajemen risiko, semua hal tersebut apabila dikelola dengan lebih baik akan menghasilkan masalah yang lebih besar bagi umat dan negara. Dengan adanya potensi yang besar seperti ini OPZ memerlukan pengelolaan yang efektif dan tepat sasaran sehingga berdampak secara signifikan terhadap pengentasan kemiskinan, khususnya pengelolaan manajemen risiko yang akan dibahas pada penelitian ini. Untuk itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan topik Manajemen Risiko di Badan Amil Zakat Nasional Pada Era New Normal.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya adalah bagaimana penerapan manajemen risiko operasional dana zakat di BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta pada era *new normal* ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisis penerapan manajemen risiko operasional dana zakat di BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta pada era *new normal* ?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademisi

- a. Dapat menambah wawasan dan referensi bagi akademisi yang ingin meneliti khususnya mengenai manajemen risiko yang ada pada organisasi pengelola zakat.

2. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan dapat menambah wawasan mengenai penerapan manajemen risiko operasional; tingkat risiko dan penanganan mengenai risiko-risiko yang terjadi.

3. Manfaat Bagi Instansi

- a. Bagi instansi tempat penelitian, diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan sebagai gambaran untuk melihat secara keseluruhan penerapan manajemen risiko operasional yang terjadi di BAZNAS DIY.

E. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembaca memahami isi penelitian maka terdapat sistematika penulisan, yang terdiri atas lima bab berdasarkan ketentuan panduan penyusunan tugas akhir penelitian program studi Ekonomi Islam, Universitas Islam Indonesia. Berikut sistematika penulisan tugas akhir penelitian ini.

Pada BAB I Pendahuluan, bagian pertama bab ini diperlihatkan mengenai latar belakang, alasan mengapa judul ini dipilih, fakta menarik apa saja yang ada sehingga topik dan judul penelitian ini perlu untuk dilakukan. Selanjutnya pada bab ini memuat rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk menentukan fokus dari penelitian. Terakhir manfaat dari penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian.

Pada BAB II Telaah Pustaka dan Landasan Teori. Pada bab ini terdiri dari dua sub bab, yaitu telaah pustaka dan landasan teori. Telaah pustaka menunjukkan beberapa penelitian sebelumnya yang sejenis dan yang berhubungan judul penelitian. Sedangkan pada landasan teori memuat mengenai konsep dan teori apa saja yang menjadi landasan bagi judul penelitian.

Pada BAB III, Metode Penelitian. Bab ini berisi tentang tata cara yang dilakukan untuk menemukan hasil penelitian. Terdiri dari desain penelitian, lokasi penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, defenisi operasional variabel, teknik pengumpulan datadan teknik analisis data.

Pada BAB IV, Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab ini berisi tentang hasil analisis data dan pembahasan mengenai bagaimana penerapan manajemen risiko pada BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada BAB ini akan dijelaskan mengenai masing-masing risiko yang ada, bagaimana tingkat risiko dan seperti apa penanganan terhadap risiko-risiko teresbut.

Pada BAB V, Penutup. Pada bagian penutup penulis membuat kesimpulan dari hasil analisis data untuk menjawab berdasarkan rumusan masalah. Dan berisi saran-saran yang diperlukan bagi instansi terkait.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

A. Telaah Pustaka/*Literature rivew*

Berdasarkan yang penulis baca dari berbagai literatur, penelitian mengenai manajemen risiko pada organisasi pengelola zakat masih sedikit dibahas. Akan tetapi penulis menemukan beberapa yang sejenis dengan judul penelitian. Yang akan dipaparkan sebagai berikut.

Penelitian mengenai manajemen risiko operasional pada institusi zakat pernah diteiti oleh Triyani dkk., (2017) dengan judul penelitian Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Mengidentifikasi mengenai risiko operasional, bahwa risiko yang terjadi termasuk kedalam kategori minor. Risiko yang dianalisis pada operasional sebanyak 60. Peristiwa risiko dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu risiko pengumpulan dana teridentifikasi sebanyak 16 risiko, risiko pengelolaan dana zakat teridentifikasi sebanyak 26 risiko, dan risiko pendistribusian teridentifikasi sebanyak 18 risiko. Setiap tingkat risiko yang teridentifikasi dibagi menjadi 4 kategori, yaitu kategori *negligible*, *acceptable*, *undesirable*, dan *unacceptable*. Untuk kategori risiko *negligible* tidak terdapat risiko yang teridentifikasi. Risiko yang teridentifikasi pada kategori *acceptable* sebanyak 13, risiko yang teridentifikasi pada kategori *undesirable* sebanyak 33, dan risiko yang teridentifikasi pada klasifikasi *unacceptable* sebanyak 14. Selanjutnya, penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Nazir dan Ryandono (2019) pada lembaga amil zakat nasional. Terdapat 14 risiko operasional yang ditemukan, yaitu risiko target yang tidak terpenuhi, risiko kepatuhan syariah yang tidak terpenuhi, risiko sistem komputer yang bermasalah, risiko persaingan dengan LAZNAS lain, risiko *supplier* yang terbatas, risiko *cyber error*, risiko pengajuan cuti yang tidak sesuai peraturan, risiko pengajuan dana kesehatan yang tidak sesuai peraturan, risiko pengajuan pelatihan karyawan yang tidak sesuai peraturan, risiko prosedur yang tidak berjalan, risiko resiko, rapi, ringkas, rajin yang tidak terpenuhi, risiko pengambilan donasi yang tidak tepat waktu, risiko edukasi masyarakat yang kurang mengenai zakat, risiko perkembangan teknologi. Terdapat dua pendekatan

dalam menghadapi risiko, yaitu preventif dan mitigasi. Dan penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Aldeno (2021), dengan judul Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelola Zakat di Surakarta. Menggunakan penelitian manajemen risiko yang terdapat pada buku Zakat Risk Management yang diterbitkan oleh BAZNAS dan BI. Yang terdiri dari beberapa penilaian, yaitu skala kemungkinan (L), dampak (I), kerentanan (V) dan kecepatan *onset* (S). Hasil analisis menunjukkan bahwa lembaga pengelola zakat yang ada di Surakarta telah mengelola manajemen risiko operasional dengan baik, dan telah menerapkan mitigasi risiko. Risiko yang paling mungkin terjadi adalah risiko pengumpulan dana, sedangkan risiko yang memiliki dampak terbesar pada operasional adalah risiko infrastruktur jaringan atau IT.

Penelitian yang dilakukan oleh Masruroh (2018), Implementasi Manajemen Risiko Pada Pengelolaan Dana Zakat: Studi Kasus IZI (Inisiatif Zakat Indonesia). Manajemen risiko dalam penghimpunan dana zakat IZI DIY dapat berupa: Risiko penurunan trust (kepercayaan) muzakki yang disebabkan oleh manajemen dan servis yang tidak baik saat menghimpun dana zakat sehingga membuat muzakki tidak percaya dengan amil zakat. 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. Manajemen risiko dalam pendistribusian dana zakat dapat berupa: Lembaga zakat akan menghadapi risiko tidak tersalurkannya dana zakat kepada yang berhak mendapatkannya. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nikita Zulyan Batubara dan Marliyah (2022), dengan judul Analisis Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Zakat Pada Lazismu Kota Medan. Bahwa risiko pengelolaan dana yang diidentifikasi terjadi adalah ketidaksesuaian jumlah mustahik dan dana yang terkumpul, maka solusi yang dilakukan untuk mengatasi risiko tersebut adalah dengan melalui pengembangan saluran donasi, seperti melalui layanan transfer antara bank dengan kemudahan fitur yang ada (ATM/*Mobail Banking*), bekerja sama dengan beberapa toko retail, melalui kantor layanan, melalui gerai donasi dan kotak donasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Putri dkk, dengan judul

penelitian *Analysis of Risk Management at Baznas in DIY with Enterprise Risk Management (ERM) Approach*. Berdasarkan teori Godfrey, dikategorikan risiko menjadi empat, yaitu, 0 risiko yang tidak dapat diterima, 10 risiko yang tidak diinginkan dengan respons risiko berbagi risiko, 12 risiko yang dapat diterima dengan respons risiko pengurangan, dan 43 risiko yang dapat diabaikan dengan respons risiko yang diterima. Sebagian besar risiko pendidikan dianggap tidak diinginkan, menyiratkan bahwa BAZNAS DIY menghadapi beberapa tantangan pendidikan baik yang berasal dari faktor eksternal. Mitigasi yang dilakukan oleh BAZNAS DIY adalah dengan memberikan edukasi yang mudah dipahami dan diakses dengan menggunakan infografis yang menarik melalui platform media sosial; seperti Facebook, Instagram, atau YouTube. Kedua, berkoordinasi dengan MUI dan ormas Islam, memberikan ceramah tentang pentingnya berzakat melalui lembaga amil zakat. Ketiga menjalin kemitraan dengan lembaga pemerintah dan meminta resolusi untuk masalah keuangan terkait operasional kelembagaan dan edukasi kepada masyarakat dengan menggunakan APBD, dan Memberikan edukasi mengenai strategi pengelolaan zakat kepada LAZ dan UPZ. Respons risiko terhadap operasional BAZNAS DIY berupa pengendalian dan pengawasan melalui: audit, baik audit ke akuntan publik maupun audit syariah. menyelenggarakan rapat koordinasi mingguan secara berkala, dan menerapkan prosedur pengelolaan zakat mengikuti regulasi. Terakhir, BAZNAS DIY juga melakukan pemantauan terhadap muzakki melalui program Sejahtera DIY setiap enam bulan sekali dan menjaga transparansi kinerja dan kredibilitas kelembagaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti & Affan (2022), dengan judul *Implementasi Penggunaan Fintech dalam Manajemen Risiko: Studi pada Baitul Maal Hidayatullah*. Penelitian ini telah menunjukkan fenomena pemaknaan dan implementasi manajemen risiko dari perspektif organisasi nirlaba khususnya Lembaga Amal Zakat seperti BMH. BMH tetap memperhatikan dan mempertimbangkan risiko meskipun tidak berorientasi profit dalam menjankan aktivitasnya. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam memperoleh data wawancara dengan informan dikarenakan pengambilan data dilakukan pada saat pandemi covid-19 terjadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Afiyanti (2019), dengan judul Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat Pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo. Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan, dimana memungkinkan peneliti terjun ke lapangan untuk mengamati dan mengkaji secara cermat pada fokus dari objek penelitian. Diantaranya adalah pelaksanaan manajemen risiko, standarisasi dan implikasi manajemen risiko pendistribusian dana zakat. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian kualitatif pada penelitian ini mengungkapkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo sudah baik, meskipun belum optimal. Karena terkendala beberapa masalah seperti SDM, waktu, operasional, manajerial, pemetaan risiko, dan proses penanganan risiko. LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo belum memiliki pedoman khusus mengenai manajemen risiko pendistribusian zakat, namun standarisasi yang digunakan berbasis ISO 9001:2008, SOP lembaga, dan JUKNIS program. Implikasi manajemen risiko pendistribusian dana zakat, diantaranya dana zakat lebih terarah dan terhindar dari risiko yang terjadi, program yang direncanakan dapat berjalan secara efektif dan sistematis, dapat meminimalkan terjadinya risiko pendistribusian, memungkinkan tercapainya tujuan dan menambah tingkat kepercayaan muzaki dan mustahik, maupun masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Atika (2018), dengan judul penelitian Pengendalian Risiko Pembiayaan Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Menggunakan *Enterprise Risk Management* (ERM): Studi Kasus di Indonesia. Hasil identifikasi risiko pembiayaan dan risiko operasional pada KSPPS BMT Berkah Madani, baik dari hasil wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada pihak KSPPS, menghasilkan 27 peristiwa risiko yakni terdiri dari 16 peristiwa risiko pembiayaan, 9 peristiwa risiko operasional, dan 2 peristiwa risiko eksternal. Sedangkan pada KSPPS TAM menghasilkan 25 peristiwa risiko yakni terdiri dari 15 peristiwa risiko pembiayaan, 1 peristiwa risiko manajemen, 4 peristiwa risiko SDM, 1 peristiwa risiko teknologi, 2 peristiwa risiko eksternal dan 2 peristiwa risiko kerusakan.

Pada penelitian ini penulis akan meneliti mengenai penerapan manajemen risiko pada organisasi pengelola zaka pada era new normal pandemi covid-19.

B. Landasan Teori

1. Tinjauan Umum Tentang Zakat

a. Pengertian Zakat

Secara etimologi atau bahasa zakat memiliki arti meningkat ataupun berkembang. Hal ini sesuai dengan sebuah perkataan yang di ucapkan Ali bin Abi Thalib R.A. yaitu “Ilmu itu semakin bertambah dengan diinfakkan. Selain itu juga memiliki arti yang lebih baik (Tuasikal, 2020).

Di dalam QS. At-Taubah ayat 103, zakat dapat menyucikan seseorang dari sifat bakhil dan pelit.

حُدِّ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةٌ تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا...

Artinya :

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka. Dengan zakat itu kalian membersihkan dan menyucikan mereka...” (QS. At-Taubah: 103).

Makna tafsir secara *mufradat* pada kalimat *تُطَهِّرُهُمْ* berarti zakat itu mensucikan mereka (para muzaki), dari sikap pelit dan atau sayang kepada harta secara berlebihan (Amin, 2018).

Secara sebutan *syar'i*, zakat berarti penunaian kewajiban pada harta yang spesial, dengan metode yang spesial, serta diisyaratkan pada saat ditunaikan sudah memenuhi batas haul (masa satu tahun) serta mencapai nisab (standar minimum harta sehingga dia patut dizakati). Zakat pula bisa berarti “harta yang dikeluarkan”. Ada pula muzakki ialah sebutan terhadap orang yang mempunyai harta serta menghasilkan zakatnya.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa disebut zakat sebab pokok harta itu berkembang dengan meningkat berkahnya pada saat ditunaikan, serta orang yang menunaikan zakat akan memperoleh berkah

dari doa para mustahik. Sisa harta yang dia miliki bersih dari syubhat, serta sang pemilik harta terlepas dari kewajiban-kewajiban yang berkaitan dengan hartanya tersebut (Tuasikal, 2020).

Adapun pandangan ulama mazhab mengenai zakat (Musa, 2020):

- 1) Menurut Mazhab Maliki adalah mengeluarkan sebagian yang khusus dari harta yang khusus pula yang telah mencapai nisab (batas ukuran wajib zakat) kepada orang-orang yang berhak menerima (mustahiknya). Dengan syarat, kepemilikan itu penuh dan mencapai haul (setahun), bukan barang tambang dan bukan pertanian”.
- 2) Mazhab Hanafi memberikan definisi zakat dengan menjadikan sebagian harta yang khusus dari harta yang khusus sebagai milik orang yang khusus, yang ditentukan oleh syariat karena Allah SWT. Wahbah al-Zuhaily menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kalimat, “menjadikan sebagian harta sebagai milik” adalah sebagai penghindaran dari kata pembolehan. Dalam arti bahwa harta yang dijadikan milik itu adalah harta yang dikeluarkan sebagian harta yang memenuhi persyaratan zakat. Lebih lanjut ia menjelaskan, yang dimaksud dengan kata “sebagian harta” dalam definisi Hanafiah tersebut, adalah harta yang memberikan manfaat bagi orang yang memilikinya. Dalam perkara ini ia memberi contoh, “mengurung orang lain selama setahun di rumah sebagai niat zakat” zakatnya tidak diterima, karena tidak mendatangkan manfaat.
- 3) Menurut Mazhab Syafi’i, zakat adalah sebuah ungkapan untuk keluarnya harta atau tubuh sesuai dengan cara khusus.
- 4) Zakat menurut Mazhab Hambali adalah hak yang wajib dikeluarkan dari harta yang khusus untuk kelompok yang khusus pula. Adapun yang dimaksud dengan kelompok yang khusus adalah delapan kelompok (asnaf) yang telah disyariatkan oleh Allah (Q.S At-Taubah: 60). Kemudian yang dimaksud dengan “waktu yang khusus” menurut Wahbah Al-Zuhaily adalah sempurnanya kepemilikan selama satu tahun (haul) untuk zakat harta (di

luar zakat fitrah). Untuk zakat fitrah, adalah waktu tenggalamnya matahari pada malam hari raya Idul Fitri.

b. Syarat Wajib Zakat

Adapun syarat wajib untuk mengeluarkan zakat, adalah sebagai berikut (Tuasikal, 2022):

- 1) Harus dimiliki mukalaf (orang yang kena kewajiban zakat) secara sempurna.
- 2) Harta harus bisa bertumbuh atau menerima pertumbuhan secara hukum.
- 3) Harta harus mencapai nisab berdasarkan hukum syariat (kadar minimal suatu harta kena zakat), yaitu:
 - a. Emas jika telah mencapai 20 dinar atau 85 gram emas murni dan perak jika telah mencapai 200 dirham atau 595 gram perak murni.
 - b. Uang dan barang dagangan (mana yang tercapai terlebih dahulu antara nisab emas atau perak, yaitu 85 gram emas 24 karat atau 595 gram perak murni). Tanaman dan buah-buahan (5 wasak, sekitar 720 kilogram).
 - c. Hewan ternak, yaitu unta, sapi, dan kambing (sesuai jumlahnya).
 - d. Barang tambang, berlaku pada barang tambang emas dan perak saja. Zakatnya 2,5%. Untuk emas, nisabnya sebesar 20 dinar atau 85 gram emas murni. Untuk perak, sebesar 20 dirham atau 595 gram perak murni. Zakat tersebut dikeluarkan ketika ditemukan (saat itu juga) dan tidak ada hitungan haul.
 - e. *Ar-rikāz*, yaitu harta yang dikeluarkan dari dalam tanah (tidak ada nisab, zakatnya 20%).
- 4) Harta zakat harus terbebas dari utang yang jatuh tempo. Harta tersebut harus dikurangi utang jatuh tempo dahulu.
- 5) Harta zakat harus bertahan setahun Hijriah (dikenal dengan haul) setelah mencapai nisab kecuali untuk zakat tanaman, *rikāz*, dan barang tambang.

- 6) Harta zakat harus halal dan tayib. Adapun harta haram, maka tidak dianggap memiliki syarat kepemilikan dan harus diberikan untuk maslahat kaum muslimin.

f. Jenis Zakat

Secara umum, zakat terbagi menjadi dua jenis (Hudaifah dkk., 2020), yaitu:

- 1) Zakat *an-nafsī* (jiwa) atau disebut dengan zakat fitri / fitrah.
- 2) Zakat harta benda, atau disebut juga zakat mal. Pembagian zakat mal sendiri terdiri kedalam beberapa jenis, seperti zakat penghasilan, zakat perniagaan, zakat pertanian, zakat emas dan banyak lagi lainnya. Perhitungan zakat ini berbeda-beda tergantung dari jenis harta benda yang diwajibkan zakatnya. Hukum menunaikan zakat sendiri adalah wajib bagi setiap muslim dan muslimah yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu.

g. Orang Yang Berhak Menerima Zakat

Adapun yang berhak menerima zakat (Mustahik) adalah orang/golongan atau badan/lembaga yang berhak menerima zakat yang terdiri dari delapan golongan.

﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ٦٠ ﴾

Artinya :

Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) para hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana. (QS: At-Taubah : 60)

Makna tafsir dari *فَرِيضَةٌ* memiliki arti fardu atau kewajiban, dan juga terdapat pembagian yang pasti bagi pihak-pihak yang menerima zakat, infak dan sedekah yang berada dalam ayat 60 surah At-Taubah.

Berdasarkan ayat di atas, disebutkan terdapat delapan golongan orang-orang yang yang wajib menerima zakat. Untuk itu, yang tidak termasuk di dalam salah satu golongan tersebut tidak berhak atas zakat. Delapan golongan tersebut adalah (Kusumawati, 2020) :

1) Fakir

Fakir merupakan sebutan bagi orang yang tidak memiliki harta ataupun usaha yang memadai, sehingga sebagian besar kebutuhannya tidak dapat terpenuhi. Meskipun, memiliki tempat tinggal, pakaian yang pantas bagi dirinya, tetap dianggap fakir selama sebagian besar kebutuhan hidup yang diperlukannya tidak terpenuhi olehnya.

2) Miskin

Penamaan miskin diberikan kepada mereka yang memiliki harta atau usaha yang dapat menghasilkan untuk mencukupi sebagian kebutuhannya tetapi tidak seluruhnya. Kebutuhan yang di maksud adalah makanan, pakaian, dan lain-lain, menurut keadaan yang layak baginya. Sebagai contoh, apabila seorang pedagang memiliki usaha, tetapi keuntungan yang dihasilkannya tidak dapat mencukupi kebutuhannya, tetap dianggap miskin. Di samping itu, orang tersebut wajib mengeluarkan zakat hartanya karena telah mencapai satu nisab, tetapi juga boleh menerima zakat sebagai orang miskin.

Menurut Syekh Ali Ahmad Al-Jarjawi, menyebutkan bahwa orang fakir adalah orang yang memiliki bahan makanan satu hari saja, sementara orang miskin adalah orang yang tidak memiliki apa-apa selamanya. Dengan kata lain, orang miskin merupakan orang yang teraniaya dan tertimpa cengkaman kefakiran, musibah, dan kemiskinan. Dengan demikian miskin dapat diartikan sebagai orang yang mempunyai usaha ataupun kerja yang

menghasilkan lebih dari 50% untuk memenuhi kebutuhannya namun belum dapat mencukupinya.

3) Amil

Sebutan Amil diberikan kepada orang-orang yang khusus ditugaskan oleh imam untuk mengurus zakat, seperti petugas yang mengutip, mencatat harta yang terkumpul, membagi-bagi dan mengumpulkan para wajib zakat atau mengumpulkan para mustahiq, tetapi para qadi dan pejabat pemerintahan tidak termasuk dalam kelompok amil. Amil dapat menerima bagian dari zakat, hanya sebesar upah yang pantas untuk pekerjaannya. Apabila bagian amil ternyata lebih besar dari jumlah upahnya, maka sisanya dialokasikan kepada mustahik yang lainnya, sedangkan apabila jumlah bagian amil itu kurang dari upahnya, imam harus memenuhi upah tersebut.

4) Muallaf

Muallaf adalah orang yang baru masuk Islam dan belum kuat imannya dan jiwanya perlu dibina agar bertambah kuat imannya supaya dapat meneruskan Islam. Muallaf dapat diartikan sebagai orang yang baru saja masuk Islam dan masih lemah imannya sehingga mendapatkan bagian zakat dengan tujuan agar imannya lebih kuat.

5) Hamba Sahaya

Hamba sahaya adalah para budak *mukātabah*, yang dijanjikan akan merdeka apabila membayar sejumlah harta kepada tuannya. Budak yang telah mengikat perjanjian kitabah secara sah dengan tuannya, tetapi tidak mampu membayarnya dapat diberikan bagian dari zakat untuk membantu mereka memerdekakan dirinya.

6) Orang yang Berutang

Dalam hal ini, perlu diperhatikan bahwa bagian zakat itu hanya dapat diberikan pada orang yang benar-benar masih berutang. Dengan

demikian, apabila utang itu telah dibayar dengan hartanya, tidak dibenarkan lagi menerima zakat sebagai orang yang berutang.

7) *Fī Sabīlillāh*

Sabīlillāh merupakan orang-orang yang berperang di jalan Allah taala, secara sukarela tanpa mendapatkan gaji dari pemerintah. Para pejuang seperti ini, berhak mendapatkan bagiannya dari zakat sekalipun mereka kaya. Terkait dengan jumlah yang dapat diberikan kepada mereka disesuaikan dengan jumlah perjalanan, pengadaan perlengkapan persenjataan, dan alat-alat pengangkutan yang dibutuhkan.

8) *Ibnusabil*

Ibnusabil merupakan orang yang sedang atau akan melakukan perjalanan atau biasa disebut dengan musafir. Dalam hal ini, musafir itu dapat diberi bagian zakat, dengan cara: a) perjalanan itu tidak ditunjukkan untuk kemaksiatan. Para ulama sepakat bahwa orang yang melakukan perjalanan untuk ketaatan berhak mendapatkan zakat. Menurut pendapat yang shahih, orang yang melakukan perjalanan untuk tujuan yang mubah pun dapat diberi bagian zakat. Sebagaimana berhak mendapat keringanan, seperti berbuka puasa dan menqashar shalat. b) musafir kehabisan bekal, tidak mempunyai atau kekurangan biaya untuk perjalanannya sekalipun memiliki harta di tempat lain.

2. Defenisi Manajemen dan Risiko

a. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2016) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Follet (2015) mengatakan bahwa manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin (2014) manajemen sebagai sebuah proses perencanaan,

pengorganisasian, pengkordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien (Farida, 2022).

Untuk memahami lebih dalam tentang pengertian manajemen maka perlu mengetahui definisi menurut para ahli (Mulyadi & Winarso, 2020), sebagai berikut :

- 1) Pengertian Manajemen Menurut George R. Terry, 1997 Dikenal sebagai Bapak Ilmu Manajemen, George R. Terry dalam bukunya *Principle of Manajemen* menyebutkan pengertian manajemen. Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi inilah yang kemudian dikenal dengan fungsi manajemen.
- 2) Pengertian Manajemen Menurut Oey Liang Lee. Pengertian manajemen menurut profesor Oey Liang Lee adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi manusia dengan bantuan alat-alat sehingga dapat mencapai tujuan.
- 3) Pengertian Manajemen Menurut Mary Parker Follet Mary mendefinisikan manajemen sebagai sebuah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini bisa berarti tugas seorang manajer adalah mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Namun definisi ini bisa juga disalah artikan oleh beberapa orang yang mencari-cari kesalahan, karena ada orang lain yang membantu menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Pengertian Manajemen Menurut Henry Fayol Henry Fayol mendefinisikan manajemen hampir sama dengan para ahli lain, yaitu sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

- 5) Pengertian Manajemen Menurut Lawrence A. Appley. Menurut Lawrence A. Appley, definisi manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk menggerakkan orang lain agar mau menyelesaikan sesuatu.

b. Pengertian Risiko

Menurut Mulyana (2015) keadaan yang tidak pasti yang terdapat keuntungan didalamnya disebut dengan peluang (*opportunity*), sedangkan keadaan yang tidak pasti, yang didalamnya terdapat kerugian disebut dengan istilah risiko (*risk*). Sedangkan kerugian adalah suatu penyimpangan yang terdapat di dalam risiko. Risiko yang terjadi karena ketidakpastian disebabkan karena kurangnya informasi yang terjadi. Secara umum risiko merupakan sesuatu yang dihadapi oleh perusahaan maupun seseorang yang dapat merugikan dirinya maupun kelompok. Maka daripada itu, suatu kegiatan yang didalamnya terdapat risiko harus dikelola agar tidak terjadi kerugian yang parah. Vaughan (1978) menerangkan berbagai definisi risiko (Darmawi, 2017), sebagai berikut :

- 1) *Risk is the chance of loss* (risiko adalah kans kerugian), maksudnya adalah kerugian dalam risiko di analogikan seperti kemungkinan terjadinya tingkat probabilitas munculnya situasi. Diibaratkan seperti probabilitas koin logam apabila dilempar maka kemungkinan jatuh menghadap ke bagian atas logo garuda adalah 0.5.
- 2) *Risk is the possibility of loss* (risiko adalah kemungkinan kerugian). *Possibility* merupakan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa diantara nol dan satu. Istilah ini mirip dengan yang digunakan atau yang dipahami dalam kegiatan sehari-hari yang diterima pada masyarakat umumnya.
- 3) *Risk is uncertainty* (risiko adalah ketidakpastian). Risiko selalu berhubungan dengan ketidakpastian, karena risiko berasal dari suatu ketidakpastian. Maka dari itu, ada penulis yang menyatakan tentang risiko sama dengan ketidakpastian. Akan tetapi makna *uncertainty*

memiliki berbagai arti dalam kata itu sendiri, sedangkan arti mana yang sesuai dengan risiko. Untuk itu *uncertainty* ada yang berupa subjektif dan objektif. *Risk of uncertainty* secara subjektif dapat terjadi berdasarkan sikap dan pemahaman seseorang terhadap suatu situasi. Contohnya pengetahuan peramal cuaca dalam memastikan kapan turunnya hujan. Turunya hujan merupakan kepastian, tapi ketepatan memprediksi kapan turun hujan tergantung dengan pengetahuan peramalan cuaca. Sehingga menimbulkan risiko akibat dari ketidakpastian secara subjektif dalam pengambilan keputusan.

- 4) *Risk is the dispersion of actual from expected results* (risiko merupakan penyebaran hasil aktual dari hasil yang diharapkan). Merupakan *uncertainty* secara statistik yang memandang risiko sebagai derajat penyimpangan nilai letak sentral yang berkisar pada titik rata-rata.
- 5) *Risk is the probability of any outcome different from the one expected* (risiko adalah probabilitas suatu hasil berbeda dari yang diharapkan). Risiko adalah suatu kemungkinan yang terjadi atau hasil aktual yang berbeda dari yang diharapkan. Misalkan rendahnya kemungkinan terjadi kematian pada usia 21 tahun, maka risiko kematian merupakan hasil aktual yang berbeda dari yang diharapkan.

Risiko diartikan dengan banyak arti, namun pada intinya risiko sering dikaitkan dengan kemungkinan terjadinya kerugian yang tidak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain, kemungkinan merupakan ketidakpastian, sedangkan ketidakpastian yang menunjukkan atau mengakibatkan terjadinya risiko.

c. Pengertian Manajemen Risiko

Menurut Yohana (2019), secara sederhana pengertian manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam menanggulangi risiko, terutama yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Jadi mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengkoordinir, dan mengawasi program

penanggulangan risiko. Pusparini (2020), mendefinisikan manajemen risiko adalah proses di mana keputusan dibuat untuk menerima risiko yang diketahui atau dinilai atau implementasi tindakan untuk mengurangi konsekuensi atau kemungkinan terjadinya peristiwa yang merugikan. Manajemen risiko mengacu pada strategi, metode dan alat pendukung untuk mengidentifikasi kasi dan mengendalikan risiko ke tingkat yang dapat diterima.

Tahap-tahap yang dilalui oleh perusahaan dalam mengimplementasikan manajemen risiko adalah mengidentifikasi terlebih dahulu risiko-risiko yang mungkin akan dialami oleh perusahaan, setelah mengidentifikasi maka dilakukan evaluasi atas masing-masing risiko ditinjau dari severity (nilai risiko) dan frekuensinya. Tahap terakhir adalah pengendalian risiko. Dalam tahap pengendalian risiko dibedakan menjadi 2 yakni pengendalian fisik (risiko dihilangkan, risiko diminimalisir) dan pengendalian finansial (risiko ditahan, risiko ditransfer).

3. Defenisi Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko kerugian langsung atau tidak langsung sebagai akibat dari proses internal yang tidak memadai ataupun proses internal yang gagal, juga sebagai akibat dari *orang*, dari *sistem* atau dari kejadian *eksternal* (Darmawi, 2017).

Masing-masing sumber risiko operasional tersebut akan dijelaskan lebih lanjut dibawah ini.

a. Risiko yang bersumber dari proses

Risiko operasional terjadi melalui proses yang tidak efektif (gagal mencapai tujuan) dan tidak efisien (mencapai tujuan dengan biaya yang berlebihan). Risiko proses yang biasanya terjadi pada kebanyakan perusahaan atau organisasi berkenaan dengan pengolahan aktivitas utama. Hal ini menyebabkan kegagalan dari berbagai tingkat transaksi. Sumber risiko lainnya berasal dari proses dokumentasi. Dokumentasi yang tidak cocok dan tidak mencukupi, akan menimbulkan perselisihan antara pihak-

pihak dalam satu kontrak. Hal ini menciptakan risiko tambahan yang tidak perlu.

b. Risiko yang bersumber dari orang

Risiko orang berasal dari keterbatasan jumlah staf, tidak kompeten, ketidakjujuran, atau kebiasaan dalam suatu perusahaan yang tidak peduli terhadap munculnya risiko. Keterbatasan staf terjadi bila perusahaan tidak bisa mengisi lowongan yang kritis dibuka karena tidak adanya pelamar yang memenuhi persyaratan, atau sebab kompensasi dan tunjangan lainnya tidak menarik bagi kandidat. Memerikan tugas kepada karyawan yang mempunyai keahlian dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan benar. Ketidakjujuran dalam suatu perusahaan akan menyebabkan korupsi, pencurian, dan tindakan yang merugikan perusahaan. Masing-masing karyawan dalam suatu organisasi mesti dianggap sebagai sumber suatu risiko.

c. Risiko yang bersumber dari sistem

Pemakaian teknologi komputer dalam berbagai bidang bisnis semakin penting sehingga risiko operasional sering muncul akibat kegagalan sistem komputer ini. Risiko sistem meliputi ketersediaan sistem, integritas data, kapasitas sistem, akses dan penggunaan oleh pihak tidak berhak, serta “penyembuhan” bisnis dari berbagai keadaan darurat.

Risiko sistem bisa juga timbul dari model *financial* yang dipakai. Untuk membangun model tersebut, mungkin perusahaan telah menggunakan metodologi yang tidak memadai, asumsi yang keliru, atau parameter yang tidak memadai, asumsi yang keliru, atau parameter yang tidak tepat dalam mengevaluasi kesempatan bisnis, yang berakibat perkiraan risiko yang rendah pada waktu penciptaan model tersebut.

d. Risiko yang bersumber dari suatu peristiwa

Risiko yang timbul berkenaan dengan kemungkinan timbulnya suatu kejadian yang tak terduga, yang jika benar-benar terjadi akan mengakibatkan kerugian yang sangat parah. Misalnya, korupsi, kegagalan sistem, pemindahan pasar, dan bencana alam atau bencana ulah manusia.

4. Organisasi Non Profit/Nirlaba

a. Pengertian Organisasi Non Profit/Nirlaba

Kata nirlaba, diartikan suatu organisasi, lembaga yang mandiri, atau sekelompok orang mengikat dirinya untuk bergerak dalam pelayanan sosial untuk melayani kepentingan publik yang tidak mencari keuntungan (non profit). Maka anggota organisasi ini tidak bersifat mengikat (sukarelawan). Tujuan dari organisasi nirlaba mewujudkan perubahan pada individu atau komunitas tertentu. Lawan dari kata nirlaba adalah laba atau sejenis dengannya yang lebih menekankan profit (Khoiri, 2018).

b. Ciri dan Perbedaan Organisasi Non Profit dan Organisasi Profit

Ciri-ciri dari sebuah lembaga ataupun organisasi bergerak dalam nirlaba (Khoiri, 2018), ini dapat dilihat adalah :

- 1) Adanya donator yang sifatnya mengikat atau tidak mengikat sebagai sumber daya entitas yang tidak meminta pengembalian atau keuntungan.
- 2) Barang dan jasa yang dihasilkan bersifat non profit (tidak ada laba). Jika menghasilkan laba tidak pernah dibagi kepada para pendiri atau pemilik intensitas tersebut.
- 3) Kepemilikan lembaga tidak bersifat mutlak, sebagaimana pada organisasi bisnis. Kepemilikan organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali.

Sedangkan perbedaan antara organisasi nirlaba dengan organisasi laba (bisnis) keduanya sangat jelas diantaranya :

- 1) Aspek kepemilikan. Lembaga nirlaba tidak dimiliki oleh individu secara mutlak. Atinya dalam kepemilikan tidak jelas siapa pemilik sesungguhnya organisasi nirlaba. Sedangkan organisasi laba dimiliki oleh pemilik yang jelas dengan keuntungan yang jelas melalui keuntungan usaha yang dibangun.
- 2) Organisasi nirlaba bersifat non profit, membutuhkan pengelolaan yang berbeda dengan organisasi profit pemerintahan.

- 3) Organisasi nirlaba tidak mendasarkan pada pertimbangan ekonomi semata, tetapi adalah pemberdayaan masyarakat. Manusia menjadi pusat sekaligus agen perubahan dan pembaruan masyarakat dalam menyelesaikan berbagai problema masyarakat.
- 4) Organisasi nirlaba bergerak dalam kepentingan publik seperti pengentasan kemiskinan, perubahan sosial, gender, kesehatan, pemberdayaan pesisir pantai dan lainnya.

c. BAZ

Badan amil zakat adalah lembaga pemerintah *non structural* yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada presiden melalui kementerian agama, untuk mengelola zakat secara nasional. BAZ terdiri dari badan amil zakat nasional atau BAZNAS RI, BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota. BAZ menjalankan tugas sebagai regulator dan operator.

d. LAZ

Lembaga Amil zakat adalah lembaga resmi yang didirikan atas dasar inisiatif dari masyarakat dalam hal ini swasta, sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang diatur oleh pemerintah. lembaga amil zakat diberikan wewenang untuk melaksanakan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat sebagaimana yang telah di atur menurut ketentuan perundang-undangan zakat, No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat.

5. Manajemen Risiko Institusi Zakat

Manajemen risiko selama ini dipelajari dan berkembang pada perusahaan-perusahaan yang bersifat komersial, termasuk pada industri keuangan syariah komersial, seperti perbankan syariah. Sementara pada lembaga zakat, aspek manajemen risiko ini belum banyak mendapat perhatian dan pembahasan para penggiat zakat dunia sampai kemudian hal tersebut didiskusikan dalam pertemuan IWG ZCP. Dalam dokumen ZCP, jenis risiko yang telah diidentifikasi dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu risiko

reputasi dan kehilangan muzaki, risiko penyaluran zakat, risiko operasional, dan risiko transfer zakat antar negara.

Fase dalam memodelkan manajemen risiko pada institusi zakat terdiri dari lima (5) tahapan (PUSKAS BAZNAS, 2018), fase pembentukan konteks, identifikasi risiko, pengukuran risiko, evaluasi risiko dan perlakuan terhadap risiko.

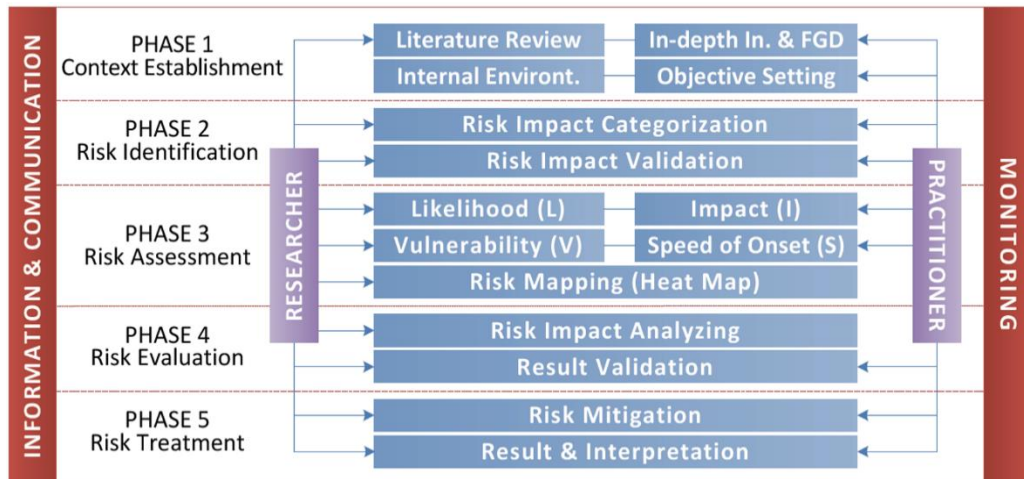
Fase pertama dimulai dengan pembentukan konteks yang diidentifikasi dari kajian pustaka dan wawancara mendalam dengan para praktisi yang paham dengan lingkungan internal entitas institusi zakat serta dilanjutkan dengan penetapan tujuan.

Fase kedua yaitu pengidentifikasian risiko dan dampaknya. Dimulai dengan penentuan kelompok atau cluster risiko sehingga mempermudah penulis dalam pengidentifikasian risiko dan dampaknya, kemudian dilanjutkan dengan konfirmasi temuan risiko dan dampaknya kepada praktisi entitas terkait.

Fase ketiga merupakan fase pengukuran risiko. Dalam fase ini dapat menggunakan beberapa kriteria dan skala pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan dalam institusi zakat. Dalam fase ini akan mengukur tingkat kemungkinan, dampak, kerentanan dan kecepatan terjadinya risiko. Pengukuran risiko dan dampaknya dilakukan oleh entitas terkait yang memahami permasalahan entitas. Data-data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya diolah dalam tahapan pengolahan data. Pengolahan data juga dilakukan dengan beberapa metode yang sesuai. Karena menggunakan empat kriteria pengukuran, maka model manajemen risiko akan menghasilkan sebuah peta tingkat risiko yang disebut heatmap manajemen risiko.

Fase keempat adalah evaluasi risiko. Setelah mendapatkan tingkat risiko berdasarkan penilaian atas tingkat kemungkinan, dampak, kerentanan dan kecepatan terjadinya risiko, kemudian dilanjutkan dengan analisis prioritas risiko dan dampaknya. Sebelum hasil akhir dapat dijadikan dasar dalam pembuatan implikasi manajerial, maka dilakukan validasi hasil kepada praktisi entitas terkait.

Fase terakhir yaitu perlakuan terhadap risiko. Manajer entitas terkait memegang peranan penting dalam mengidentifikasi mitigasi risiko yang sesuai dengan tingkat risiko dan dampaknya. Tahapan manajemen risiko institusi zakat ini selengkapny dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Sumber : Puskas BAZNAS

Gambar 2. 1 Tahapan Manajemen Risiko Menggunakan ERM COSO
Modifikasi

6. Proses Manajemen Risiko Institusi Zakat

a. Identifikasi Manajemen Risiko

Langkah pertama dalam manajemen risiko adalah mengidentifikasi risiko-risiko yang ada di institusi zakat. Dengan melakukan identifikasi, institusi zakat dapat memperoleh sekumpulan informasi tentang frekuensi terjadinya risiko, informasi mengenai dampak apa saja yang dapat ditimbulkan oleh risiko tersebut, tingkat kecepatan terjadinya risiko bahkan tingkat kerentanan institusi zakat dalam menangani risiko tersebut.

Pada dasarnya, identifikasi risiko dapat dilakukan dengan bertanya kepada ahlinya. Pendapat ahli dapat diperoleh dengan cara wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada satu orang, sekelompok orang, atau melalui diskusi kelompok (Focus Group Discussion). Pihak yang diwawancarai atau dilibatkan dalam FGD adalah mereka yang dianggap

ahli. Dalam konteks identifikasi risiko institusi zakat, terdapat beberapa kriteria untuk disebut ahli. Pertama, mereka yang secara rutin bergelut atau menangani pengelolaan zakat, misalnya staf divisi penghimpunan zakat mengenai risiko dalam menghimpun zakat. Kedua, mereka yang berpengaruh atau dapat mempengaruhi kebijakan strategis institusi zakat, misalnya pimpinan institusi zakat.

b. Pengukuran Manajemen Risiko

Pada institusi zakat kerangka ERM COSO dikembangkan berdasarkan kebutuhan atau persoalan pengelolaan zakat yang terjadi di Indonesia. Yaitu kurangnya informasi (edukasi) tentang zakat kepada masyarakat, termasuk di dalamnya adalah pemerintah bahkan internal institusi zakat yang terkait. Sehingga pada ERM COSO modifikasi terdapat tujuan edukasi. Tujuan edukasi merupakan tujuan antara yang menjembatani tujuan strategis dan tujuan operasi institusi zakat. Entitas pengelola zakat tidak hanya diarahkan untuk mencapai tujuan strategis, operasional, pelaporan, kepatuhan, melainkan juga diarahkan untuk mencapai tujuan edukasi. Sehingga kerangka kerja ERM COSO modifikasi telah menyediakan panduan yang lebih lengkap dan terstruktur agar penerapan manajemen risiko institusi zakat tetap dijalur sehingga sasaran yang diinginkan tersebut dapat dicapai.



Sumber : Puskas Baznas

Gambar 2. 2 Kerangka ERM COSO Modifikasi

Dalam pengukuran risiko institusi zakat ditambahkan dua kriteria lain yaitu tingkat kerentanan (*vulnerability*, V) dan kecepatan (*speed of onset*, S) terjadinya risiko tersebut. Sehingga kriteria penilaian tingkat risiko dalam kajian ini berdasarkan pada tingkat kemungkinan (*likelihood*, L), besaran dampak (*impact*, I), tingkat kerentanan (*vulnerability*, V) dan kecepatan (*speed of onset*, S) terjadinya risiko tersebut.

Adapun skala pengukuran manajemen risiko OPZ dapat digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2. 1 Skala Pengukuran Tingkat Kemungkinan (*Likelihood*)

(L). Tingkat Kemungkinan (<i>Likelihood</i>) terjadinya risiko		
1	Incredible	Hampir tidak mungkin terjadi
2	Very Rare	Sangat jarang terjadi
3	Rare	Jarang terjadi
4	Unlikely	Mungkin tidak terjadi
5	Possible	Mungkin terjadi
6	Likely	Sangat mungkin terjadi
7	Almost Certain	Hampir pasti terjadi

Sumber : Puskas Baznas

Tabel 2. 2 Skala Pengukuran Dampak (*Impact*)

(I). Dampak (<i>Impact</i>) terjadinya risiko		
1	Insignificant	Tidak berdampak – Tidak menimbulkan dampak berarti bagi OPZ
2	Very Minor	Berdampak sangat kecil – Menimbulkan dampak sangat kecil bagi OPZ – Masalah kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin
3	Minor	Berdampak kecil – Menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin

4	Moderat	Berdampak sedang – Mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu
5	Major	Berdampak besar – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai sebagian tujuan jangka panjang
6	Very Major	Berdampak sangat besar – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai sebagian besar tujuan jangka panjang
7	Catastrophic	Berdampak malapetaka – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai seluruh tujuan jangka panjang, menyebabkan kebangkrutan, kematian atau hukum pidana

Sumber : Puskas Baznas

Tabel 2. 3 Skala Pengukuran Tingkat Kerentanan (*Vulnerability*)

(V). Tingkat kerentanan (<i>Vulnerability</i>) OPZ		
1	Very Low (Sangat Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang sangat baik melalui langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi; kemungkinan berhasil sangat tinggi bahkan untuk beberapa masalah ekstrim
2	Low (Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik; kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah ekstrim
3	Medium (Biasa)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang cukup; kemungkinan berhasil biasa saja karena beberapa solusi yang ditawarkan efektif dan beberapa lainnya tidak belum efektif
4	High (Tinggi)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang kurang baik; kemungkinan berhasil rendah karena solusi yang ditawarkan belum efektif
5	Very high (Sangat Tinggi)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang buruk dan tidak memiliki langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi; kemungkinan berhasil sangat rendah karena solusi yang ditawarkan tidak efektif

Sumber : Puskas Baznas

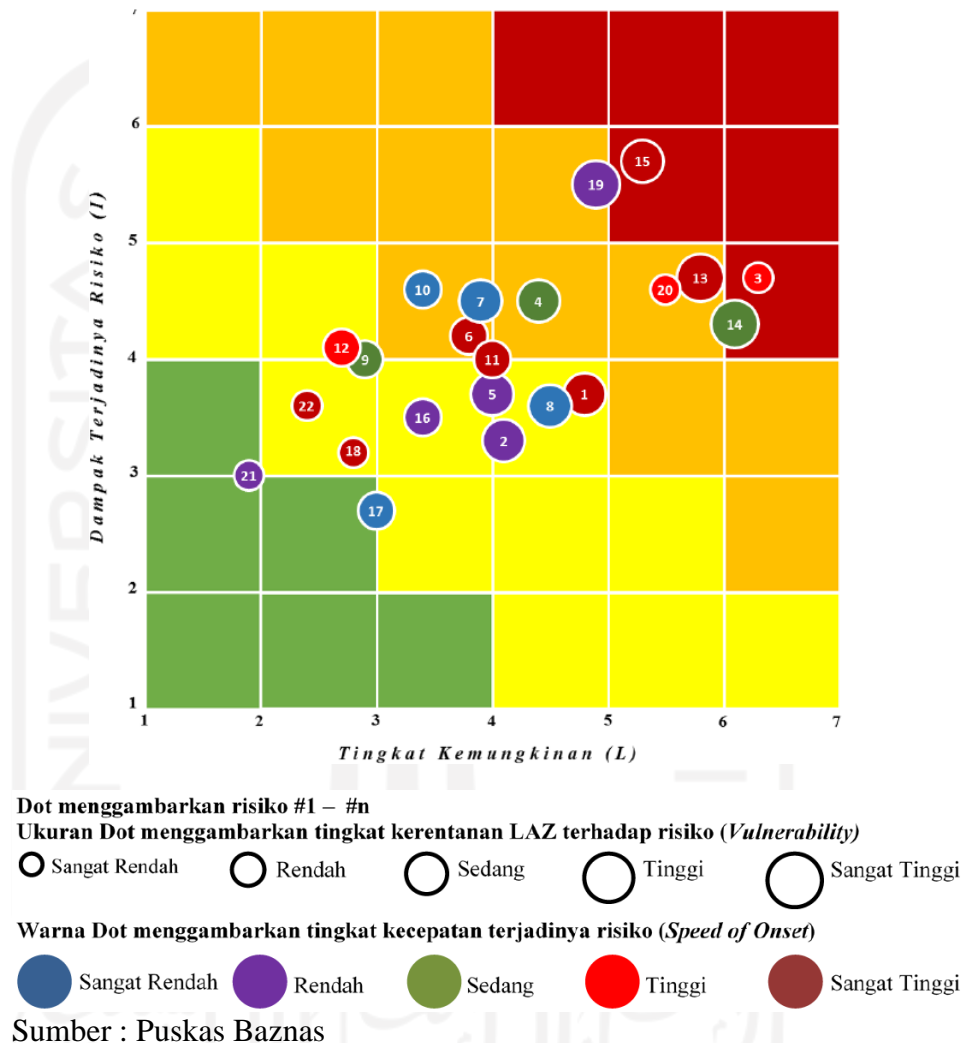
Tabel 2. 4 Skala Pengukuran Tingkat Kecepatan (*Speed of Onset*)
Terjadinya Risiko

(S). Tingkat kecepatan (<i>Speed of Onset</i>) terjadinya risiko		
1	Very Low (Sangat Rendah)	Sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun atau lebih
2	Low (Rendah)	Terjadi dalam hitungan beberapa bulan
3	Medium (Biasa)	Terjadi dalam hitungan bulan
4	High (Tinggi)	Terjadi dalam hitungan beberapa hari atau minggu
5	Very High (Sangat Tinggi)	Sangat cepat terjadi, tanpa atau minim peringatan, seketika

Sumber : Puskas Baznas

c. Mengembangkan Heatmap Risiko

Heatmap ERM COSO Modifikasi merupakan representasi grafis dari berbagai data risiko yang terkandung dalam matriks direpresentasikan sebagai tingkatan warna yang bermakna. Heatmap ERM COSO Modifikasi digambarkan dengan tampilan 2D yang menggambarkan berbagai informasi dari jenis risiko institusi zakat. Berikut pemetaan risiko dengan menggunakan Heatmap berdasarkan 4 (empat) kategori area risiko.



Gambar 2. 3 Heatmap ERM COSO
 Modifikasi Bagi Institusi Zakat

Berdasarkan kecenderungan peluang terjadinya risiko dan dampak yang diakibatkan, heatmap ERM COSO Modifikasi terbagi menjadi empat tingkatan penerimaan risiko. Mulai dari tingkat yang sangat tinggi sampai dengan tingkat yang sangat rendah, digunakanlah 4 (empat) warna untuk mempermudah dalam melakukan pembeda pada setiap area risiko. Setiap

warna menunjukkan besarnya risiko, yaitu menggunakan warna merah untuk area risiko ekstrim, warna orange untuk area risiko tinggi, warna kuning untuk area risiko biasa dan warna hijau untuk area risiko rendah. Berikut empat tingkatan risiko tersebut.

Klasifikasi Tingkat Risiko (TR)	
Risiko Ekstrim (<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 : Puskas Baznas

Gambar 2. 4 Klasifikasi Tingkat Risiko Pada Heatmap ERM COSO Modifikasi

Secara keseluruhan, heatmap ERM COSO Modifikasi terbentuk dari matriks berskala 7 (tujuh), baik skala frekuensi terjadinya risiko dan dampak risiko, dan terbagi menjadi 4 (empat) tingkatan risiko serta direpresentasikan dengan warna yang berbeda.

d. Mitigasi Risiko

Tahapan dalam proses manajemen risiko berikutnya adalah perencanaan strategi mitigasi terhadap risiko yang telah terukur. Strategi mitigasi merupakan tindakan yang berupa teknik, proses, prosedur untuk mengurangi dampak risiko yang mungkin muncul dalam aktivitas entitas. Manajemen, dalam meminimalisir kerugian yang ditimbulkan oleh risiko, wajib membangun perencanaan strategi mitigasi risiko. Secara garis besar, mitigasi risiko pada institusi zakat dapat dibagi menjadi lima tingkatan tanggapan terhadap risiko, mulai dari tanggapan yang sederhana hingga tanggapan yang membutuhkan sistem secara kompleks.

Penjabaran kelima tanggapan tersebut antara lain: (1) Menghilangkan risiko institusi zakat dengan menghapus bahaya tertentu

yang muncul dari aktivitas terkait institusi zakat sehingga risiko tersebut tidak lagi menjadi ancaman bagi institusi zakat; (2) Mengambil tindakan untuk tidak melakukan aktivitas yang memungkinkan terjadinya risiko sehingga institusi zakat lebih berhati-hati dalam mengelola dana zakat; (3) Mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko dan dampak kerusakan yang dihasilkan oleh suatu aktivitas dalam institusi zakat dengan memindahkan risiko yang muncul kepada pihak lainnya; (4) Mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko dan dampak risiko dengan membagi risiko institusi zakat dengan pihak lain di luar institusi zakat; serta (5) proses mitigasi risiko yang terakhir ialah menerima risiko tersebut sebagai bagian penting dari aktivitas pengelolaan zakat.

7. Risiko Operasional Institusi Zakat

Risiko operasional pada institusi zakat, dapat terjadi karena adanya kegagalan atau tidak berhasilnya proses internal, manusia dan sistem. Terdapat 12 risiko operasional menurut buku Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat. Diantaranya adalah risiko dana penghimpunan, risiko dana penyaluran, risiko dana produktif, risiko penghimpunan dana zakat, risiko pengelolaan dan zakat, risiko manajemen penyaluran dana zakat, risiko infrastruktur jaringan/IT, risiko kerja sama, risiko pengembangan program, risiko kepemimpinan, risiko kompetisi, risiko kejahatan/penipuan (PUSKAS BAZNAS, 2018).

a. Risiko Dana Penghimpunan

Risiko dan penghimpunan terjadi akibat seorang muzaki membayar zakat akan tetapi dari harta yang tidak halal, misalkan dari hasil mencuri uang rakyat, penghasilan yang tidak halal, dari saham konvensional, harta yang tercampur dari hasil tidak halal (korupsi, riba dan lain sebagainya) termasuk harta milik bersama, bukan uang asli, bukan harta miliknya dan tidak sesuai dengan ketentuan nisab dan haul. Selain itu risiko penghimpunan zakat dapat timbul berdasarkan gambaran dan rencana penghimpunan dana zakat yang terlalu optimis atau tidak akurat.

b. Risiko Dana penyaluran

Risiko dana penyaluran timbul akibat dari penyalahgunaan dalam penyaluran dana zakat. Risiko ini diakibatkan karena adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi maupun kelompok, dana zakat tidak habis disalurkan dalam kurun waktu satu tahun, ditahan atau didepositokan pada Bank, disalurkan kepada yang bukan mustahik, dan sebab penyalahgunaan dalam penyaluran lainnya.

c. Risiko Dana Produktif

Risiko dana produktif timbul akibat dari penyalahgunaan dalam memproduktifkan dana zakat. Risiko ini merupakan kondisi yang dialami institusi zakat yang penyebabnya antara lain karena dana bergulir digunakan untuk tujuan produktif yang masih dicatat sebagai piutang (PSAK 109 para.31), belum ada ketentuan kapan zakat dianggap sudah tersalurkan ataupun belum tersalurkan, terlalu banyaknya penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi, jumlah dana produktif per mustahik terlalu kecil, digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun, kurang efektif dikarenakan mustahik tidak diberikan bekal keahlian yang dibutuhkan, dan lain sebagainya.

d. Risiko Penghimpunan Dana Zakat

Risiko penghimpunan dana zakat merupakan risiko yang terkait dengan proses manajemen dari institusi zakat dalam menghimpun dana zakat. Kondisi yang mungkin dialami oleh institusi zakat dalam proses manajemen penghimpunan dana zakat diantaranya yaitu, kurangnya kontrol dan transparansi terhadap proses pengumpulan dana zakat, minimnya informasi dan advertensi pengumpulan zakat, banyaknya rekening peruntukan zakat yang membingungkan donator hingga tidak sampainya bukti setoran zakat kepada muzaki.

e. Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Risiko pengelolaan zakat merupakan risiko terkait dengan proses manajemen institusi zakat dalam mengelola dana zakat. Kondisi yang mungkin dialami oleh institusi zakat dalam proses pengelolaan dana zakat diantaranya yaitu, belum adanya standarisasi SOP (Standard Operating

Procedure) dan SOM (Standard Operating Management) dalam pengelolaan dana zakat, biaya operasional yang terlalu tinggi, risiko tercampurnya dana zakat dengan aset institusi zakat sendiri, belum adanya best practices pengelolaan zakat yang baik, penggunaan banyak bank dan banyak rekening untuk pengelolaan dana zakat hingga kemungkinan bank tempat menyimpan bermasalah atau dilikuidasi

f. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat

Risiko manajemen penyaluran dana zakat merupakan risiko terkait dengan proses institusi zakat dalam menyalurkan dana zakat. Kondisi yang mungkin dialami oleh institusi zakat dalam proses manajemen penyaluran dana zakat diantaranya yaitu, adanya penyaluran dana zakat yang tidak sesuai 8 asnaf, terlambatnya penyaluran dana zakat yang diberikan kepada mustahik alokasi penyaluran dana zakat yang tidak merata, terjadinya kesalahan penyaluran dana zakat hingga kurangnya sarana kemudahan dalam pendistribusian zakat.

g. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT

Risiko infrastruktur jaringan/IT akan muncul akibat dari sistem dan teknologi (hardware, software, network, orang dan proses) yang tidak efektif untuk mendukung kebutuhan informasi saat ini dan untuk masa mendatang. Adapun risiko-risiko yang termasuk dalam risiko infrastruktur jaringan/IT yaitu, belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung, tidak tersedianya database muzaki yang komprehensif, kurang adanya kemudahan membayar zakat melalui teknologi terkini (e-banking, sms-banking, apps, POS), jaringan dan sistem database, kualitas jaringan atau teknologi dan manajemen operasional aplikasi yang kurang baik hingga hilangnya data karena terkena virus komputer.

h. Risiko Kerjasama

Risiko kerjasama dapat terjadi akibat dari mitra, afiliasi atau bentuk hubungan kerjasama lainnya yang dapat berpengaruh terhadap kinerja institusi zakat dalam melaksanakan proses manajemennya. Ketidakpastian ini terjadi dikarenakan kesalahan dalam pemilihan mitra kerjasama, mitra

menggunakan dana zakat untuk program lain, terlambatnya pelaporan pelaksanaan program mitra hingga ketergantungan terhadap teknologi mitra program.

i. Risiko Pengembangan Program

Risiko pengembangan program timbul pada saat institusi zakat mengembangkan dan meluncurkan program-program baru. Adapun kendala yang mungkin terjadi yaitu, program baru tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan muzaki dan/atau mustahik, budget yang melebihi kemampuan institusi zakat, program yang hanya saling contoh dan kurang inovatif sehingga tidak efektifnya monitoring dan evaluasi (monev) pada masing-masing program.

j. Risiko Kepemimpinan

Faktor utama yang mendukung kesuksesan suatu institusi zakat dalam mencapai sasaran strategis maupun operasional adalah kepemimpinan. Adapun risiko kepemimpinan dapat disebabkan antara lain seperti, lemahnya tokoh yang memimpin institusi zakat, struktur organisasi yang tumpang tindih, struktur remunerasi yang tidak efektif, dalam pemilihan dewan sangat sering terjadi risiko terjebak kepada nama besar atau orang titipan sehingga belum efektifnya fit and proper test dalam menentukan pimpinan pada institusi zakat

k. Risiko Kompetisi

Risiko kompetisi antar institusi zakat dapat saja terjadi karena adanya persaingan popularitas program dengan institusi zakat lainnya. Adanya kampanye negatif tentang institusi zakat sehingga muzaki memilih untuk membayar zakat tidak melalui institusi zakat, serta tidak harmonisnya BAZNAS dan institusi zakat swasta lain.

l. Risiko Kejahatan

Risiko kejahatan atau penipuan ini terjadi akibat dari segala tindakan ilegal yang dilakukan oleh siapa saja di berbagai level unit pada institusi zakat untuk tujuan pribadi maupun golongan sehingga berakibat pada kerugian institusi atau rusaknya reputasi institusi zakat. Risiko ini bisa

muncul akibat dari petugas amil dan mustahik melakukan manipulasi terhadap data, terjadinya perampokan dana zakat oleh amil hingga adanya sindikat mustahik dengan pengajuan proposal bantuan ke beberapa instansi zakat.

8. New Normal

Definisi new normal menurut Pemerintah Indonesia adalah tatanan baru untuk beradaptasi dengan COVID-19. Menurut Achmad Yurianto juru bicara Pemerintahan untuk penanganan COVID-19, new normal adalah suatu tatanan, kebiasaan, suatu perilaku yang baru untuk menjalankan aktivitas agar tetap produktif tanpa memberi ruang sedikitpun kepada penyebaran covid-19 dengan cara menjalkan protokol kesehatan bagi setiap individu termasuk menjaga pola hidup sehat dan meningkatkan imun, karena penyebaran covid-19 berpangkal pada orang per orang (BNPB Indonesia, 2020). Menurut Ketua Tim Pakar Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid 19, Wiku Adisasmita, new normal adalah suatu perubahan perilaku dimana masyarakat menjalankan segala aktivitas sehari-hari dengan menjaga protokol kesehatan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah (KOMINFO, 2020, Par, 22).

New normal bertujuan untuk menjadikan segala aktivitas baik ekonomi, ibadah, maupun sosial dilaksanakan tetap produktif. Kebijakan untuk menjalankan tatanan hidup baru atau new normal oleh pemerintah dikeluarkan setelah dua bulan dilakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pada awal juni tahun 2020 (KEMENKEU, 2020, Par. 2). Kebijakan new normal tidak dilaksanakan secara serentak, namun bertahap tergantung kondisi penyebaran covid-19 di wilayah masing-masing. Pemerintah Indonesia menerapkan new normal, berdasarkan kategori daerah. Zona hijau adalah daerah yang tidak memiliki kasus positif covid-19, zona kuning berarti memiliki risiko penyebaran rendah, zona jingga memiliki risiko penyebaran sedang, zona merah memiliki risiko penyebaran tinggi. Suatu daerah dapat menerapkan tatanan

hidup baru atau new normal, dengan ketentuan termasuk zona hijau atau kuning (DINSOS JOGJAPROV, 2020, Par. 2).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian merupakan suatu ikhtiar atau usaha untuk mendapatkan fakta dan prinsip (menemukan, mengembangkan, menguji kebenaran) dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data (Informasi) yang dilaksanakan dengan teliti, jelas, sistematis dan dapat dipertanggung jawabkan (Wasito, 1992). Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Disebut dengan kualitatif karena data yang didapatkan dan analisisnya bersifat kualitatif, atau disebut juga metode *postpositivistik*, yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*. Dan juga disebut sebagai metode *interpretive*, karena data penelitian berupa interpretasi dari apa yang ditemukan di lapangan (Sugiyono, 2012).

Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah deskriptif analitis. Deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu, tidak memilah-milah atau mencari faktor-faktor atau variabel tertentu (Zulganef, 2013). Dengan menggunakan pendekatan deskriptif analitis, pendekatan ini berusaha untuk menceritakan dengan akurat sifat-sifat dari fenomena, kelompok atau individu tertentu dan berusaha untuk menemukan frekuensi terhadap suatu kejadian keadaan untuk meminimalkan bias dan memaksimalkan realibilitas (M. Nazir, 2014).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, merupakan penelitian terapan sebagai penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan berada langsung pada objeknya, terutama dalam usahanya mengumpulkan data dan berbagai informasi. Dengan kata lain peneliti turun atau berada di lapangan, atau langsung berada di lingkungan yang mengalami masalah atau yang akan diperbaiki/disempurnakan (Nawawi & Martini, 1994).

Alasan menggunakan metode penelitian di atas agar peneliti bisa berhubungan atau berhadapan secara langsung dengan sumber informasi, dengan demikian akan mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan akurat mengenai manajemen risiko.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yang beralamat di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY, Komplek Kantor Wilayah Kementerian Agama, Jl. Sukonandi No.8, Semaki, Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Waktu Pelaksanaan Penelitian

Proses penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, dari bulan Oktober – Desember. Pada bulan pertama tanggal 13 Oktober, penulis mulai menyebarkan kuesioner penelitian pada kelima pelaksana amil zakat sebagai responden untuk mengukur tingkat risiko. Pada bulan kedua, penulis melakukan wawancara dan pengolahan data. Pada bulan ketiga, proses analisis data dan pengambilan kesimpulan.

D. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah Badan Amil Zakat Nasional, Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah manajemen operasional Badan Amil Zakat Nasional, Daerah Istimewa Yogyakarta.

E. Sumber Data

Sumber data yang digunakan terbagi atas dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data utama yang didapatkan dari objek penelitian secara langsung. Adapun data sekunder adalah data yang didapatkan dari dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian.

F. Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian menurut Sugiyono (2012), adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel-variabel penelitian harus dirumuskan untuk menghindari kesesatan dalam mengumpulkan data. Adapun dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah manajemen risiko operasional zakat dan badan amil zakat nasional. Definisi operasional adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Risiko Operasional zakat

Defenisi Risiko Operasional pada organisasi pengelola zakat berdasarkan definisi dari hasil kajian tentang manajemen risiko pengelolaan zakat PUSKAS BAZNAS. Risiko pengelolaan zakat, diantaranya adalah risiko dana penghimpunan, risiko dana penyaluran, risiko dan produktif, risiko penghimpunan dana zakat, risiko pengelolaan dan zakat, risiko manajemen penyaluran dana zakat, risiko infrastruktur jaringan/IT, risiko kerja, risiko pengembangan program, risiko kepemimpinan, risiko kompetisi, risiko kejahatan (PUSKAS BAZNAS, 2018)

2. Badan Amil Zakat Nasional

Badan Amil Zakat Nasional yang di singkat dengan BAZNAS, sebagaimana yang tertulis dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Adalah lembaga amil zakat yang didirikan oleh pemerintah untuk mengelola dana zakat secara Nasional, baik pada tingkat Nasional/Pusat maupun tingkat provinsi dan kabupaten/kota.

Tabel 3. 1 Defenisi Variabel

Variabel	Dimensi	Defenisi	Indikator
Risiko Operasional	Risiko Dana Penghimpunan	Risiko dana penghimpunan terjadi akibat seorang muzaki membayar zakat akan tetapi dari harta yang non-halal. 1. Hasil dari korupsi 2. Penghasilan non-halal 3. Hasil dari bunga bank	1. Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis 2. Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Penadapatan yang di terima dari saham konvensional 5. Harta yang tercampur dari hasil tidak halal (korupsi, riba dan lain sebagainya) 6. Termasuk harta milik bersama 7. Uang tituan/palsu 8. Bukan harta miliknya 9. Tidak sesuai dengan ketentuan nisab dan haul. 10. Gambaran dan rencana penghimpunan dana zakat yang terlalu optimis atau tidak akurat. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan tidak halal 4. Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil tidak halal (korupsi,riba,dll) 5. Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional
Risiko Operasional	Risiko dana penyaluran	<p>Risiko yang timbul akibat dari penyalahgunaan dalam penyaluran dana zakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan 2. Dana zakat tidak habis disalurkan dalam kurun waktu satu tahun, 3. Dana zakat ditahan atau didepositokan pada Bank, 4. Dana zakat disalurkan kepada yang bukan mustahik, 5. Penyalahgunaan dalam penyaluran lainnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dana zakat disalurkan kurang adil menjangkau daerah mustahik 2. Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil 3. Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik 4. Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/golongan 5. Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik
Risiko Operasional	Risiko dana produktif	<p>Risiko yang timbul akibat dari penyalahgunaan dalam memproduksi dana zakat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dana bergulir digunakan untuk tujuan produktif yang masih dicatat sebagai piutang (PSAK 109 para.31), 2. Belum adanya ketentuan kapan zakat dianggap sudah tersalurkan atau belum 3. Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi 4. Dana produktif per mustahik terlalu kecil 5. Digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun 6. Kurang efektif dikarenakan mustahik tidak diberikan bekal keahlian yang dibutuhkan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat 3. Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun 4. Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan 5. Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi
Risiko Operasional	risiko penghimpunan dana zakat	<p>Risiko yang timbul akibat dari kegiatan manajemen institusi zakat dalam penghimpunan dana zakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kurangnya control dan transparansi terhadap proses pengumpulan dana zakat 2. Minimnya informasi dan advertensi pengumpulan zakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis 2. Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat 3. Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan tidak halal 4. Harta yang dizakatkan

		<p>3. Banyaknya rekening peruntukan zakat yang membingungkan donator</p> <p>4. Tidak sampainya bukti setoran zakat kepada muzaki.</p>	<p>tercampur dan berasal dari hasil tidak halal (Korupsi,Riba,dll)</p> <p>5. Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional</p>
Risiko Operasional	Risiko pengelolaan dan zakat	<p>Risiko yang timbul pada kegiatan manajemen dalam mengelola dana zakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya standarisasi SOP <i>Standard Operating Procedure</i> dan SOM (<i>Standard Operating Management</i>) dalam pengelolaan dana zakat 2. Biaya operasional yang terlalu tinggi 3. Risiko tercampurnya dana zakat dengan aset institusi zakat sendiri 4. Belum adanya <i>best practices</i> pengelolaan zakat yang baik 5. Penggunaan banyak bank dan banyak rekening untuk pengelolaan dana zakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan banyak bank untuk pengelolaan dana zakat 2. Tingginya biaya operasional OPZ 3. Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana 4. Dana zakat disimpan di bank konvensional 5. Dana zakat ditahan di bank untuk mendapatkan keuntungan
Risiko Operasional	Risiko manajemen penyaluran dana zakat	<p>Risiko yang timbul dari kegiatan pengelolaan dalam penyaluran dana zakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya penyaluran dana zakat yang tidak sesuai 8 asnaf, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain 2. Alokasi penyaluran zakat

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Terlambatnya penyaluran dana zakat yang diberikan kepada mustahik 3. Alokasi penyaluran dana zakat yang tidak merata, 4. Terjadinya kesalahan penyaluran dana zakat 5. Kurangnya sarana kemudahan dalam pendistribusian zakat. 	<p>tidak merata</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian zakat 4. Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik 5. Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan
Risiko Operasional	Risiko infrastruktur jaringan/IT	<p>Risiko yang timbul akibat dari sistem dan teknologi (<i>hardware, software, network</i>, orang dan proses) yang belum efektif untuk menyediakan informasi baik saat ini maupun yang akan datang.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung, 2. Tidak tersedianya <i>database</i> muzaki yang komprehensif, 3. Kurang adanya kemudahan membayar zakat melalui teknologi terkini (<i>e-banking, sms-banking, apps, POS</i>) 4. Kualitas jaringan atau teknologi dan manajemen operasional aplikasi yang kurang baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rusak atau lumpuhnya sistem IT 2. Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung 3. Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi yang usang 4. Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem <i>database</i> 5. Data hilang terkena virus pada komputer.

		5. Hilangnya data karena terkena virus komputer.	
Risiko Operasional	Risiko kerja sama	<p>Risiko yang timbul akibat dari mitra, afiliasi atau bentuk kerja sama lainnya yang mempengaruhi kinerja institusi zakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesalahan dalam pemilihan mitra kerja sama 2. Mitra menggunakan dana zakat untuk program lain, 3. Terlambatnya pelaporan pelaksanaan program mitra 4. Ketergantungan terhadap teknologi mitra program. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat 2. Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat 3. Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ 4. Ketergantungan terhadap teknologi mitra program 5. Distribusi melalui mitra disalahgunakan
Risiko Operasional	Risiko pengembangan program	<p>Risiko yang timbul akibat dari program-program baru yang diterapkan dan pengembangan program-program yang telah berjalan sebelumnya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program baru tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan muzaki dan/atau mustahik 2. <i>Budget</i> yang melebihi kemampuan institusi zakat 3. Program yang hanya saling contoh dan kurang inovatif sehingga tidak efektifnya monitoring dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru 2. Minimnya biaya operasional OPZ 3. Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi kepada masyarakat tentang program baru 4. Penelitian atau pengetasan program baru yang tidak tepat 5. Kurang dukungan atas program baru yang diluncurkan.

		evaluasi (money) pada masing-masing program.	
Risiko Operasional	Risiko kepemimpinan	<p>Kepemimpinan merupakan suatu faktor utama untuk mendukung suatu institusi zakat dalam mencapai sasaran strategis dan operasional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lemahnya tokoh yang memimpin institusi zakat 2. Struktur organisasi yang tumpang tindih 3. Struktur remunerasi yang tidak efektif 4. Dalam pemilihan dewan sangat sering terjebak kepada nama besar atau orang titipan sehingga belum efektifnya <i>fit and proper test</i> dalam menentukan pimpinan pada institusi zakat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan amil (<i>reward & punishment</i>) yang kurang seimbang 2. Struktur remunerasi yang tidak efektif 3. Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ 4. Idealisme amil meluntur 5. Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM.
Risiko Operasional	Risiko kompetisi	<p>Risiko yang timbul akibat dari persaingan popularitas program dengan institusi zakat lainnya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kampanye negatif tentang institusi zakat sehingga muzaki memilih untuk membayar zakat tidak melalui institusi zakat 2. Tidak harmonisnya BAZNAS dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakharmisan BAZNAS dan OPZ swasta 2. Persaingan popularitas program dengan OPZ lain 3. Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain 4. Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan lembaga sosial kemanusiaan lainnya

		institusi zakat swasta lain.	5. Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ.
Risiko Operasional	Risiko kejahatan	<p>Risiko yang timbul dari suatu perbuatan ilegal yang dilakukan oleh seseorang maupun kelompok pada berbagai tingkat institusi zakat yang dapat menyebabkan kerugian lembaga dan atau repitisi institusi zakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Petugas amil dan mustahik melakukan manipulasi terhadap data 2. Terjadinya perampokan dana zakat oleh amil 3. Adanya sindikat mustahik dengan pengajuan proposal bantuan ke beberapa instansi zakat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mustahik penerima dana bergulir kurang Amanah/serius 2. Mustahik menyalahgunakan dana zakat 3. Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan 4. Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dari muzaki 5. Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)/

Sumber: PUSKAS BAZNAS

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2012). Berikut adalah teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini:

1. Angket

Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012).

Pada penelitian ini, angket digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat risiko pada risiko operasional. Adapun pada risiko operasional terdiri dari 12 sub jenis risiko, dan masing-masing sub jenis risiko terdiri dari lima identifikasi risiko. Angket akan diberikan kepada lima responden, yang kemudian hasil angket ini akan dibuat menjadi *heatmap* risiko pada masing-masing sub jenis risiko. Angket pada penelitian ini disusun dengan menggunakan model ERM COSO Modifikasi. Adapun pengukuran tingkat risiko pada institusi zakat yaitu berdasarkan pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*Likelihood*, disingkat L), besaran dampak terjadinya risiko (*Impact*, disingkat I), tingkat kerentanan terjadinya risiko (*Vulnerability*, disingkat V), dan kecepatan terjadinya risiko (*Speed of onset*, disingkat S).

Responden dalam angket ini terdiri dari staf Pelaksana; yaitu Bapak Rachmat Kozara, S.Pd. selaku Sekretaris dan Koordinator Pelaksana, Bapak Dedi Hermawan selaku unit staf Bidang Pengumpulan ZIS – DSKL, Bapak Edi Purnama, S.Pd.I selaku unit staf Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, Ibu Riyantiningsih, S. E. selaku unit staf Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan dan Ibu Ummi Nasyi'ah, S.Ag., M.Si. selaku unit staf Bidang Administrasi, SDM dan Umum.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu, *pewawancara* (interviewer) yang menunjukkan pertanyaan dan *terwawancara* (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2006). Wawancara yang dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) terkait mitigasi manajemen risiko dengan praktisi yang ahli dalam manajemen operasional sebagai *key-informant*.

Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara secara mendalam atau *in-depth interview*, dengan ketua BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta, Dra. Hj. Puji Astuti, M.Si sebagai *key-informant*.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.

H. Instrumen Penelitian Yang Digunakan

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2012). Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian. Namun, instrumen penelitian di sini dimaksudkan sebagai alat pengumpul data seperti tes pada penelitian kuantitatif (Moleong, 2006).

I. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data kualitatif 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, 2012).

Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu melalui beberapa tahap/prosedur di bawah ini:

1. Menyusun Angket

Penyusunan angket menggunakan model ERM COSO Modifikasi. Adapun untuk pengukuran tingkat risiko pada institusi zakat menggunakan ERM COSO Modifikasi yaitu berdasarkan pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (Likelihood, disingkat L), besaran dampak terjadinya risiko (Impact, disingkat I), tingkat kerentanan terjadinya risiko (Vulnerability, disingkat V), dan kecepatan terjadinya risiko (Speed of onset, disingkat S). Rentang skor yang digunakan pada tingkat kemungkinan (L) dan tingkat besaran dampak (I) adalah 1-7. Sedangkan rentang skor yang digunakan pada tingkat kerentanan (V) dan tingkat kecepatan (S) adalah 1-5. Rentang skor masing-masing pengukuran diikuti oleh suatu pernyataan dan pilihan respon yang menunjukkan tingkatan risiko. Penyusunan angket ini berfungsi untuk mengetahui seberapa besar tingkat risiko operasional.

2. Menyebarkan Angket

Angket yang sudah disusun selanjutnya diberikan kepada responden yang menjadi sampel yaitu ke-lima staf pelaksana yang ada di BAZNAS DIY. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan purposive sampling, yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

3. Pengolahan Data Angket

Tahap pengolahan data angket pada penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung rata-rata pada masing-masing identifikasi risiko yang sudah diisi oleh lima orang staf pelaksana BAZNAS DIY. Menghitung rata-rata ini bertujuan untuk menentukan posisi risiko yang nantinya akan digambarkan pada *heatmap* risiko institusi zakat. Pada tahap ini, penulis juga akan

mengetahui berapa banyak dari identifikasi risiko yang memerlukan mitigasi yang kemudian akan dilakukan pada tahap selanjutnya.

4. Wawancara Terkait Mitigasi Risiko

Setelah melalui proses pengolahan data angket dan pembuatan *heatmap* risiko intitusi zakat, maka penulis akan mengetahui mana saja identifikasi risiko yang memerlukan mitigasi. Adapun pada tahap ini akan dilakukan wawancara mendalam dengan Ketua BAZNAS terkait bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada BAZNAS dan mitigasi yang diberikan.

5. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah semua data dan tujuan penelitian sudah diketahui. Kesimpulan dengan dukungan bukti-bukti yang valid akan menghasilkan sebuah penelitian yang kredibel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Badan Amil Zakat Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta

1. Sejarah Badan Amil Zakat Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta

Secara sistem struktur organisasi pemerintah yang ada di Indonesia, BAZNAS termasuk kedalam organisasi pemerintah non-struktural yang berada di bawah kementerian agama. Dimana BAZNAS merupakan suatu instansi yang didirikan oleh pemerintah Republik Indonesia yang bertugas untuk mengurus permasalahan zakat dalam skala nasional. Dengan adanya undang-undang yang berlaku memperkuat tugas baznas untuk melakukan pengelolaan zakat secara nasional yang di atur melalui Undang-Undang No. 23 Tahun 2011.

Pada mulanya badan amil zakat Daerah Istimewa Yogyakarta di sebut dengan Badan Amil Zakat Infak dan Sedekah (BAZIS) yang didirikan pada tahun 1989 dengan surat keputusan No. 25/KPTS/1989. yang pada saat itu hanya beroperasi dengan menghipun dana zakat yang ada sekitar kantor Departemen Agama, kemudian mengalami berkembang dan melakukan penghimpunan dana zakat di pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. Seiring waktu berjalan dengan berbagai regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah, nama BAZIS berubah menjadi BAZDA (Badan Amil Zakat Daerah) pada tahun 1999 dengan lahirnya undang-undang No. 28 Tahun 1999, kemudian pada tahun 2011 berubah nama menjadi Badan Amil Zakat Nasional pada undang-undang No. 23 Tahun 2011.

2. Dasar Hukum & Kelembagaan

Dasar Hukum dan Kelembagaan BAZNAS Tertuang dalam :

- a. Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat;
- b. Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan Undang-Undang Pengelolaan Zakat No. 23 Tahun 2011;
- c. Instruksi Presiden No.03 Tahun 2014 tentang optimalisasi pengumpulan zakat di kementerian/lembaga, sekretariat jenderal lembaga negara,

- sekretariat jenderal komisi negara, pemerintah daerah, badan usaha milik negara, dan badan usaha milik daerah melalui badan amil zakat nasional;
- d. Surat Edaran Mendagri No.450.12/3302/BJ tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat;
 - e. Keputusan Menteri Agama Nomor 186 Tahun 2016 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Agama Nomor 118 Tahun 2014 tentang pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi;
 - f. Surat Edaran Gubernur DIY No.451/2252 tentang gerakan Zakat, Infak, dan Sedekah bagi umat Islam di D.I. Yogyakarta;
 - g. SE Sekretaris Daerah No.451/1194 tanggal 17 April 2010 tentang Pembuatan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan Pelaksanaan Zakat;
 - h. Keputusan Fatwa Majelis Ulama Indonesia No.3 Tahun 2003 Tentang Zakat Penghasilan.
 - i. Peraturan Dirjen Pajak Nomor PER-33/PJ/2011

3. Visi & Misi

- a. Visi Badan Amil Zakat Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta adalah Terwujudnya BAZNAS yang profesional, efektif dan efisien serta terpercaya di Daerah Istimewa Yogyakarta.
- b. Misi :
 - 1) Peningkatan kualitas manajemen pengelolaan ZIS;
 - 2) Mudahnya pelayanan bagi muzaki dan mustahik;
 - 3) Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai;
 - 4) Intensifikasi dan ekstensifikasi pengumpulan dan pendayagunaan ZIS; dan
 - 5) Menjalin kerjasama dengan seluruh komponen masyarakat.

4. Struktur Kelembagaan

Berdasarkan SK Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No.82/KEP/2021 tentang Pengangkatan Pimpinan Baznas DIY Periode 2021–2026, sesuai amanah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 dan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014, susunan pengurus sebagai berikut :

a. Unsur Pimpinan :

- 1) Dra.Hj. Puji Astuti, M.Si – Ketua
- 2) Dr. H.Munjahid,M.Ag. – Wakil Ketua I Bidang Pengumpul
- 3) H. Jazilus Sakhok, MA, Ph.D. – Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan
- 4) H. Nursya'bani Purnama, SE. M.Si, CT,CCA. – Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan
- 5) H. Ahmad Luthfi, SS, MA. – Wakil Ketua IV Adminitrasi, SDM dan Umum

b. Unsur Unit Pelaksana :

- 1) Rachmat Kozara, S.Pd – Sekretaris dan Koordinator Pelaksana
- 2) Dedi Hermawan – Bidang Pengumpulan ZIS – DSKL
- 3) Edi Purnama, S.Pd.i – Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan
- 4) Riyantiningasih, SE – Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan
- 5) Ummi Nasyi'ah, S.Ag, M.Si – Bidang Administrasi, SDM dan Umum

5. Program BAZNAS DIY

a. DIY Cerdas

Penyaluran di bidang pendidikan ini bertujuan untuk membantu mustahik dalam meningkatkan jenjang pendidikan mereka sampai pada tingkat tertentu sehingga memiliki kapasitas lebih dalam membangun ekonominya. Bentuk penyaluran di bidang pendidikan ini meliputi: Beasiswa pendidikan; Bantuan biaya pendidikan; Pembinaan kepribadian/karakter;

b. DIY Takwa

Penyaluran di bidang dakwah (DIY Takwa) merupakan penyaluran yang bersifat produktif. Penyaluran di bidang dakwah ini bertujuan untuk menguatkan akidah kaum muslimin dari bahaya paham-paham yang merusak akidah (sekularisme, liberalisme, dan pluralisme agama) dan bahaya pemurtadan, serta menguatkan akidah kelompok muallaf. Bentuk Penyaluran Berupa; Program pendidikan dan keterampilan bagi dai dan

calon dai; Bantuan pengembangan dakwah di masjid, majelis taklim sekolah, dan pondok pesantren; Bantuan pengembangan dakwah di daerah terpencil atau rawan perusakan akidah; dan Pembekalan penguatan akidah islam bagi para muallaf.

c. DIY Sehat

Penyaluran di bidang kesehatan (DIY Sehat) bertujuan untuk membantu masyarakat dalam pengobatan dan juga rehabilitasi. Bentuk bantuannya meliputi : (1) Bantuan biaya pengobatan, (2) Bantuan kursi roda, (3) Bantuan alat berjalan, (4) Bantuan alat pendengaran, dan (5) Bantuan kesehatan lain sesuai observasi.

d. DIY Peduli

Penyaluran di bidang sosial kemanusiaan (DIY Peduli) merupakan penyaluran yang bersifat karitatif dan sesaat atau sementara waktu yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan dasar minimum dari mustahik prioritas dan masyarakat korban bencana alam atau konflik sosial. Bentuk penyaluran berupa: (1) Bantuan kebutuhan pangan minimum; (2) Bantuan kebutuhan pakaian minimum; (3) Bantuan kebutuhan perumahan minimum; (4) Bantuan untuk transportasi orang terlantar; (5) Bantuan lain yang bersifat emergency / darurat; Dengan terbentuknya tim BAZNAS TANGGAP BENCANA DIY diharapkan dapat semakin melayani masyarakat yang membutuhkan bantuan.

e. DIY Sejahtera

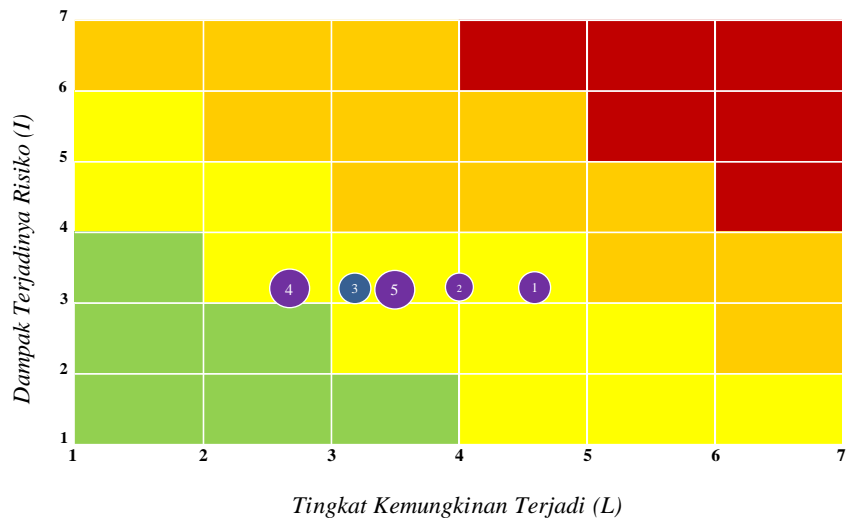
DIY Sejahtera adalah program BAZNAS DIY yang berorientasi pada pemberdayaan, salah satunya pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan ekonomi produktif. Sehingga dapat meningkatkan ekonomi masyarakat secara bersama-sama. Program dikemas secara aktif dan rutin. Bentuknya berupa : Pelatihan Keterampilan Usaha/Profesi, Bantuan Modal/Akses Pekerjaan. Pendampingan hingga Pengembangan Karir. Contoh nyata yang sudah berjalan adalah Bantuan Modal Usaha, Pelatihan Usaha, Pengembangan Usaha Kelompok, Hewan Ternak, bahan makanan pokok, Gizi Buruk. dan lain sebagainya

B. Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Zakat Pada Era New Normal di BAZNAS DIY

Berdasarkan hasil data yang diperoleh, penulis mengembangkannya menjadi *heatmap* ERM COSO modifikasi untuk melihat kategori area risiko. Area risiko tersebut diwakili dengan empat warna, yakni hijau, kuning-terang, kuning-keemasan dan warna merah. Hijau menandakan bahwa risiko yang rendah, sehingga tidak berpengaruh terhadap manajemen operasional BAZNAS cukup dengan terus melaksanakan prosedur yang sudah dilakukan; warna kuning-terang termasuk kedalam risiko sedang, menandakan bahwa risiko tersebut dapat diterima; warna kuning-keemasan termasuk kedalam risiko tinggi yang sebaiknya dihindari; warna merah merupakan risiko yang tidak dapat ditoleransi dan membutuhkan penanganan segera dari manajemen yang berpengalaman.

Berikut merupakan hasil analisis data yang di gambarkan berdasarkan *heatmap* ERM COSO dari masing-masing risiko operasional yang terjadi selama era *new normal* pandemi covid-19 pada BAZNAS DIY.

1. Risiko Dana Penghimpunan



Gambar 4. 1 *Heatmap* Risiko Dana Penghimpunan

Adapun identifikasi risiko dana penghimpunan zakat berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era *new normal* maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko Dana Penghimpunan BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Dana Penghimpunan	L	I	V	S
1	Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis	4.6	3.2	1.6	1.8
2	Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	4	3.2	1.4	2.2
3	Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	3.25	3.2	1.75	1.25

4	Harta yang dizakatkan tidak tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi,riba,dll)	2.8	3.2	2.8	2.4
5	Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	3.4	3.2	2.8	2.4

Sumber: Data primer

Berdasarkan identifikasi risiko dana penghimpunan zakat di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis. Pada tingkat kemungkinan (L) risiko yang terjadi sebesar 4,6 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak (I) terjadinya risiko sebesar 3,2 berada pada level minor yang memiliki dampak yang kecil berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Tingkat kerentanan terjadinya risiko (V) sebesar 1,8 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) pada indikator ini sebesar 1,8 termasuk rendah dimana dapat ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kedua, yaitu proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat. Pada tingkat kemungkinan terjadinya (L) sebesar 4, berada pada level mungkin terjadi (*unlikely*). Dampak (I) yang terjadi sebesar 3,2 berada pada level minor yang memiliki dampak yang kecil dan berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Tingkat kerentanan terjadinya risiko (V) sebesar 1,4 berada pada level sangat rendah, yang berarti mitigasi yang diberikan sudah sangat baik yang dilakukan dengan pengelolaan yang dapat terukur dan terarah; sehingga memiliki prospek yang sangat tinggi dan bahkan mampu mengatasi masalah yang besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,2 tergolong rendah dimana dapat ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal. Tingkat kemungkinan (L) yang terjadi sebesar 3,25 berada pada level

jarang terjadi (*rare*). Dampak (I) yang dihasilkan sebesar 3,2 berada pada level minor tergolong kecil, berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Tingkat kerentanan (V) sebesar 1,75 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 1,25 termasuk sangat rendah artinya sangat ayal untuk terjadi lebih dari satu tahun atau lebih.

Indikator keempat, harta yang dizakatkan tidak tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll). Tingkat kemungkinan (L) terjadinya sebesar 2,8 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak (I) yang ditimbulkan sebesar 3,2 berada pada level minor, yang berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Tingkat kerentanan (V) sebesar 2,8 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, bermakna ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator kelima, harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional. Pada tingkat kemungkinan (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak (I) yang terjadi sebesar 3,2 berada pada level minor memiliki dampak kecil, yang berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Tingkat kerentanan (V) sebesar 2,8 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, bermakna cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, dapat kita lihat bahwa dari kelima indikator baik itu 1, 2, 3, 4, dan 5. Berada pada area risiko berwarna kuning-terang atau berada pada titik risiko sedang, dimana risiko tersebut tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua BAZNAS DIY, bahwa penghimpunan dana zakat pada era *new normal* yaitu dari tahun 2021 dan 2022

tidak mengalami penurunan bahkan mengalami kenaikan, penghimpunan dana zakat telah melampaui target yang telah direncanakan dalam RKAT (rencana kerja dan anggaran tahunan).

“ Sudah sesuai, malah lebih. Karena kami setiap tahun itu, Oktober atau November ini, kami akan menyusun rencana kerja tahunan, RKAT. Disana juga ada targetnya tahun berikutnya. Kemudian mau disalurkan kemana saja, itu kami buat. Untuk penghimpunannya itu berarti tahun 2021 dan 2022 ya.. itu melebihi target alhamdulillah. Ternyata setelah pandemi dan new normal itu banyak orang yang lebih sadar bahwa melaksanakan zakat, infak dan sedekah. Jadi intinya targetnya tercapai” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Mengenai harta yang dizakatkan terindikasi dengan harta yang non halal, hal demikian tidak terjadi, karena penghimpunan zakat terbesar diperoleh dari ASN baik itu PEMDA dan organisasi vertikal pemerintah. Kemudian diluar dari pada ASN belum ditemukan adanya zakat non halal dan dirasa harta yang dizakatkan masih dalam tingkat yang wajar.

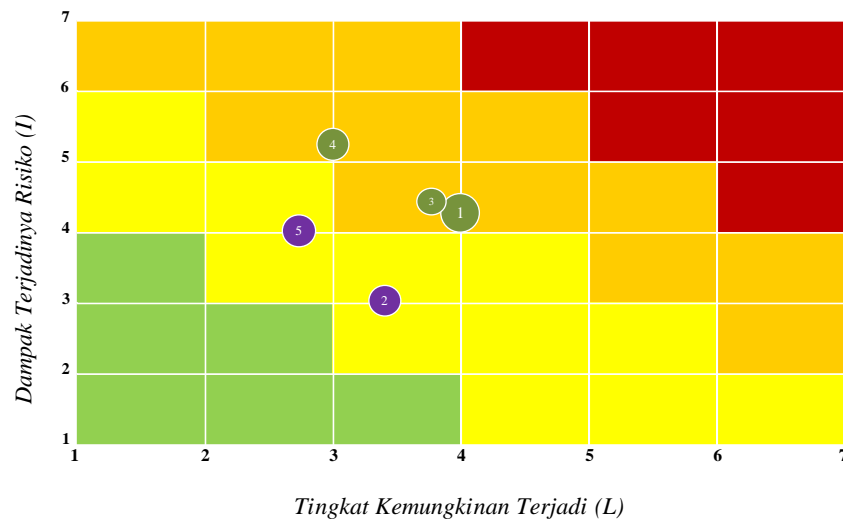
“Kalaupun kan memang ada juga muzaki kami yang membayar diluar itu (selain ASN), tapi dari melihat yang mereka setorkan ke kami, melihat juga orangnya itu terutama dana yang disetorkan ke kami insyaallah enggak.. kalau pencucian itu kan biasanya gak normal kan dimasukan ke kami, masih wajar wajar saja orang memberikan zakat, infak, sedekah dalam segini tuh masih kondisi normal. Insyaallah gak ada, kalo pencucian uang kan mesti besar, gak mungkin kecil”(Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Secara khusus belum ada mitigasi yang diberikan karena risiko-risiko tersebut sangat minim terjadi pada BAZNAS yang sudah memiliki sistem penghimpunan zakat yang berasal dari ASN. Namun bukan berarti tidak ada penanganan apabila terjadi risiko tersebut diluar zakat yang dipungut dari ASN. maka cara penanggulangannya dengan mengklarifikasikan terlebih dahulu dana yang diterima.

“secara resmi kami sosialisasi seperti itu enggak, karena tadi saya sampaikan sumber utama kami dari penghasilan ASN, yang jelas jelas itu pasti halal. Kemudian dari beberapa yang lain, kan kami pun juga melihat,

itu belum perlu. Kalaupun nanti ada yang kami curigai, pasti mungkin bukan salah sosialisasi secara umum ya, paling mungkin juga kami perlu klarifikasi ke mereka, paling begitu tapi belum ada sampai sekarang” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

2. Risiko Dana Penyaluran



Gambar 4. 2 Heatmap Risiko Dana Penyaluran

Adapun identifikasi risiko dana penyaluran zakat berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 2 Identifikasi Risiko Dana Penyaluran BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Dana Penyaluran	L	I	V	S
1	Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik	4	4.2	2.6	2.8
2	Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil	3.4	3	1.6	2

3	Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik	3.8	4.4	1.25	2.8
4	Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	3	5.2	2.2	2.8
5	Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	2.8	4	2.4	2.4

Sumber: Data primer

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu dana zakat yang disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4, berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,2 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kedua, dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil. Pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3, berada pada level minor atau berdampak kecil yang berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 1,6 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2, tergolong rendah cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator ketiga, yaitu dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik. Pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,8 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,4 berada pada level

moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 1,25 berada pada level sangat rendah, yang berarti mitigasi yang diberikan sudah sangat baik yang dilakukan dengan pengelolaan yang dapat terukur dan terarah; sehingga memiliki prospek yang sangat tinggi dan bahkan mampu mengatasi masalah yang besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam satu bulan.

Indikator keempat. Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan. Pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5,2 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V) sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam satu bulan.

Indikator kelima. Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik. Pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,8 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4, berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V) sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 2 dan 5 berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang, dimana risiko tersebut tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018). Sedangkan pada indikator 1, 3, dan 4. Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan

terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua BAZNAS DIY mengenai risiko dana penyaluran sudah cukup meluas dan merata sesuai dengan kemampuan. Beliau menambahkan juga bahwa penyaluran yang merata merupakan suatu hal keharusan yang dilakukan oleh BAZNAS DIY.

“InsyaAllah sudah, karena itu poin yang harus kami lakukan. Pentasarufan itu harus merata, dan kalo meluas itu kan sesuai dengan kemampuan kami untuk memberikannya, tapi pemerataan itu merupakan suatu hal yang kami pertimbangkan untuk kami lakukan, bahkan setengah wajib (dengan sangat harus untuk dilakukan) kami lakukan untuk pemerataan itu. Contohnya begini, kami punya empat kabupaten, satu kota, ada Bantul, Gunung Kidul, Kulon Progo, Sleman dan juga Kota Jogjakarta itu ya. Jadi kami berusaha untuk para mustahik ini tersebar di semuanya itu. Masalah jumlahnya gak sama itu gak masalah, karena kebutuhan antara daerah itu kan gak sama ya, tetapi kami berusaha untuk menyebarkan daerah yang di bawah kami”(Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Mengenai penyalahgunaan penyaluran dana zakat yang dilakukan oleh mustahik penerima zakat, hal itu mungkin saja terjadi karena keterbatasan BAZNAS dalam hal mengawasi jumlah mustahik yang banyak.

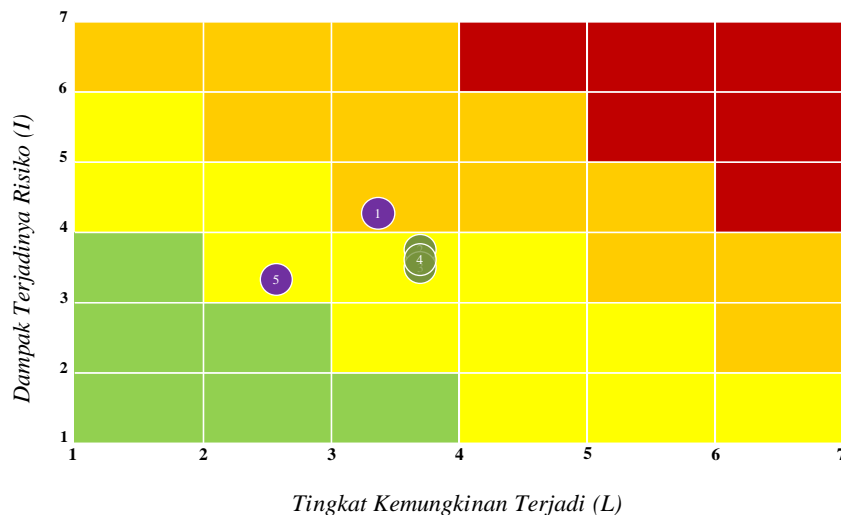
“Kalo itu mungkin loh mas, saya gak bilang enggak ya. Karena tenaga dan jumlah yang mengawasi itu kan gak mungkin kalo kami sampai mengawasi satu persatu kan gak mungkin. Jadi kemungkinan itu ada..”(Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Untuk mitigasi yang dilakukan terhadap penyalahgunaan dana penyaluran zakat pada BAZNAS DIY adalah dengan tidak memberikan uang *cash* langsung kepada para mustahik, dengan maksud agar mereka bisa lebih bijak dalam mengambil uang tabungannya.

“..makanya mas lihat orang yang diluar sini (mustahik yang sedang antri), itu kan dalam rangka kami akan memberikan bantuan modal untuk mikro, mikri malahan, kecil, jadi gak banyak sekitar satu juta sampai satu setengah juta. Itu tidak saya berikan dalam bentuk uang *cash* (secara fisik) tapi dengan

BSI (tabungan), itu maksud kami untuk mengurangi risiko yang tadi seperti yang mas tanyakan. Kalo orang kesini langsung bawa duit full gitu yaa, pemberian dari kami itu tadi kan untuk modal bisa jadi mungkin untuk modal iya, untuk membeli yang lain juga iya (diluar dari peruntukan dana). Ini kami coba, sama dengan beasiswa untuk murid-murid itu, kami kan berikan dalam bentuk rekening tabungan. Jadi orang tidak langsung megang dalam seluruhnya kan dia akan ambil sesuai kebutuhannya. Ini pun saya harapkan begitu (sama halnya dengan modal). Kami dengan BSI sehingga mereka mengambil, kalo pun mereka mengambil ya gak harus semua, begitu. Sehingga mengurangi risiko yang mas tanyakan” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

3. Risiko Dana Produktif



Gambar 4. 3 Heatmap Risiko Dana Produktif

Adapaun identifikasi risiko dana produktif berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebar di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Identifikasi Risiko Dana Produktif BAZNAS DIY

Identifikasi Risiko Dana Produktif	L	I	V	S

1	Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil	3.4	4.2	2.2	2.4
2	Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat	3.8	3.8	2.2	2.8
3	Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	3.8	3.5	2	2.6
4	Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan	3.8	3.6	2	2.8
5	Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	2.6	3.4	1.8	2.2

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,2 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, memiliki prosepek yang tinggi kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kedua, yaitu dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,8 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak

terjadinya risiko (I) sebesar 3,8 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, memiliki prosepek yang tinggi kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,8 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,5 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2, berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang keempat, yaitu dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,8 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,6 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, memiliki prosepek yang tinggi kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kelima, yaitu dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,6 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,4 berada pada level minor memiliki dampak kecil, yang berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 1,8 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, memiliki prosepek yang tinggi kecuali untuk

beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmeap* di atas, dapat kita lihat bahwa indikator 1, berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang, dimana risiko tersebut tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018). Sedangkan pada indikator 2, 3, 4 dan 5 berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan risiko dana produktif yang dilakukan yaitu dengan bekerja sama dengan berbagai dinas sosial pemerdayaan masyarakat. Dalam hal ini BAZNAS menanggung modal untuk para mustahik agar bisa membuka suatu usaha atau kegiatan bisnis lainnya.

“Jadi begini kami kalo pelatihan khusus enggak, biasanya kami itu kan bekerja sama dengan UPZ kami, ada dari Dinas Sosial, ada dari Dinas perempuan, ada dari beberapa upt (unit pelaksana teknis) gitu ya. Mereka itu kan mengadakan pelatihan untuk warga-warga binaan mereka, kayak dinas sosial, itu kan warga binaan kan dalam tanda kutip orang-orang yang perlu disantuni kan. Nah tapi dinas sosial itu bisa memberikan pelatihan dan sebagainya, tapi dia gak punya uang modalnya, nah itu dia kerja sama dengan kami, makanya mereka yang melatih kami yang ngasih modal kan begitu, dalam bentuk kerja sama” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Selain itu, secara nasional BAZNAS memiliki program zakat produktif sendiri yang dimanakan Z-Chicken, dimana dalam program ini mustahik akan dibina dan diberikan modal dari bahan baku hingga gerobak selama beberapa minggu berjalan.

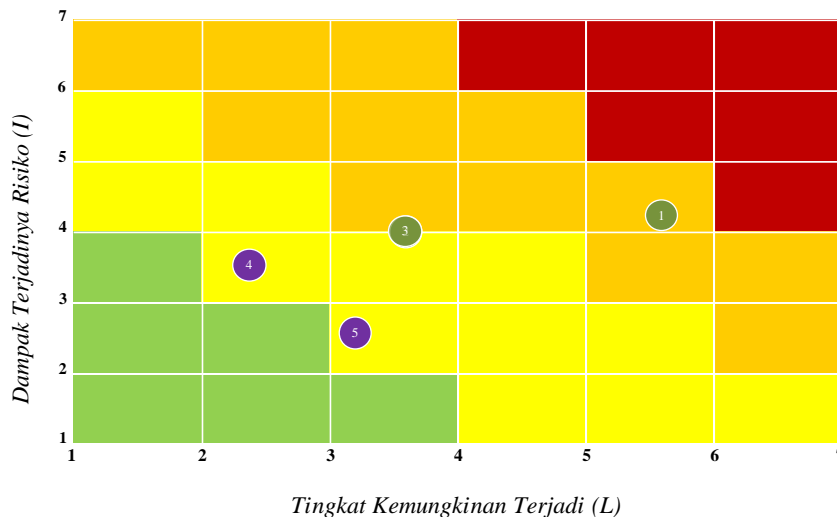
“..namanya program Z-Chicken, waralaba seperti KFC ayam seperti ya. Yang itu kami dibantu dari BAZNAS itu semua, jadi mulai dari gerobaknya, mulai dari bahan bakunya, mulai dari apapun, tepungnya kan sudah ada, jadi tepungnya gak bisa make sendiri, tepungnya sudah ada jadi di stok ngambilnya, itu dibantu dari selama sekian minggu, jadi kalo ditotal

bantuannya itu sebesar, total dengan peltihan dan sebagainya, sekitar 12 juta tapi dalam waktu tertentu dia harus sudah belanja sendiri, karena dia sudah dapat kan?!, dia kan jual ni, sudah gratisan semua (modal disediakan), dia jual dia dapat duit ya kan, untuk lupa saya beberapa minggu ya, nah setelah itu dia enggak dikasih gratis lagi (dalam hal modal), dia harus membeli bahan bakunya” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Adapun mitigasi yang dilakukan terhadap risiko dana produktif yaitu dengan melakukan pengawasan terhadap mustahik.

“Kalo yang tadi kami kerjama sama dengan UPT, kan itu kan warga binaannya mereka jadi kami bekerja sama tadi yang memberikan pengawasan dan nanti melaporkan UPT setempat. Kalo yang Z-Chicken tadi dari BAZNAS kami punya tenaga untuk pendampingannya, gitu. ada pengawasannya. Karena apalagi kalo Z-Chicken, itu kan produk di harapkan dari dimana pun di Indonesia itu dengan rasa yang sama, nanti kalo tidak ada pengawasan kalo dia merubah rasanya, ya nanti repot, harus sama itu. Kualitasnya itu harus sama” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

4. Risiko Pe penghimpunan Dana Zakat



Gambar 4. 4 Heatmap Risiko Penghimpunan Dana Zakat

Adapun identifikasi risiko penghimpunan dana zakat, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 4 Identifikasi Risiko Penghimpunan Dana Zakat BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Penghimpunan Dana Zakat	L	I	V	S
1	Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis	5.6	4.2	2.2	2.8
2	Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	3.6	4	1.8	2.6
3	Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	3.6	4	1.8	2.6
4	Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba dll)	2.4	3.6	2	2
5	Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	3.2	2.8	2	2.2

Sumber: Data primer

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 5,6 berada pada level sangat mungkin terjadi (*likely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,2 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kedua, yaitu proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,6 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 1,8 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,6 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 1,8 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang keempat, yaitu dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,8 berada pada level mungkin tidak terjadi (*likely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,6 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V) sebesar 2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang pertama, yaitu penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,6 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,4 berada pada level minor memiliki dampak kecil, yang berarti

pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 1,8 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 1, 2, dan 3 Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018) Sedangkan pada indikator 4 dan 5, berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018).

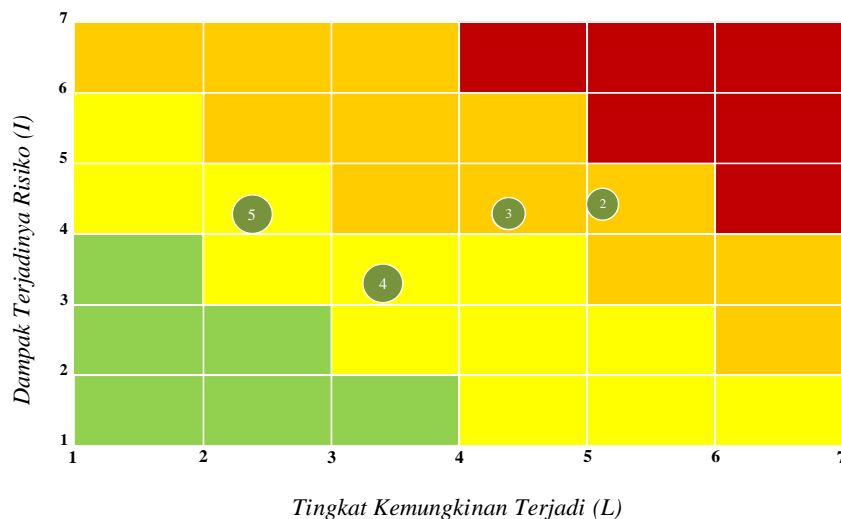
Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan mengenai risiko penghimpunan dana zakat, mengenai transparansi yang ada pada BAZNAS DIY sudah sangat baik. standar operasional prosedur yang diterapkan baik dari penghimpunan maupun penyaluran dapat terekam dengan baik. Muzaki yang membayar zakat dapat melalui berbagai cara bisa lewat transfer atau *m-banking* yang secara otomatis akan terinput. Selain itu juga BAZNAS memiliki sistem manajemen yang dinamakan SIMBA (sistem manajemen informasi BAZNAS) semua kegiatan baik itu penghimpunan maupun penyaluran dapat dilihat.

“Jadi kalo BAZNAS itu transparasinya luar biasa sudah, jadi kita sudah transparasi sekali. Jadi orang setor gitu kan, kan orang datang kan bayar zakat itu kan bisa dengan berbagai cara, orang datang kesini bayar langsung nanti akan diberi kami, mereka itu kan sudah punya SOP-nya ya, apa saja tanda terima, nanti akan di input di komputer, atau bisa juga lewat *m-banking*, jadi kalo masnya punya *m-banking* mau setor zakat, infak, sedekah itu langsung masuk rekeningnya BAZNAS, tarus juga mau lewat ATM juga boleh. Jadi insyaAllah ini gak ada yang, nyelip disana sini bocor” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Untuk mitigasi yang dilakukan terhadap risiko penghimpunan dana zakat yaitu dengan menggunakan aplikasi SIMBA, maka tranparasi mengenai dana zakat dapat terpantau.

“Kita juga punya yang namanya sistem aplikasi namanya SIMBA mas, sistem informasi manajemen BAZNAS, jadi ini aplikasi segala macam kegiatan BAZNAS ada disana, entah itu penghimpunan entah itu penyaluran nanti terekam ke aplikasi itu. Yang namanya jejak digital itukan tidak bisa dihapus. Kalo sudah rekening masuk, rekening keluar itu nanti akan terekam terus, dan kami akan di audit, setiap tahun sekali. Kami ada namanya melakukan audit, yang dilakukan bukan kami sendiri, tetapi oleh kantor akuntan publik, jadi audit umum, jadi independen, itu akan masuk ke kami bulan desember begitu tutup buku, kami langsung di audit untuk tahun ini. Jadi insyaallah kalo masalah itu gak bisa main-main, kami memang berusaha untuk transparansi” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

5. Risiko Pengelolaan Dana Zakat



Gambar 4. 5 Heatmap Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Adapun identifikasi risiko pengelolaan dana zakat, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebar di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 4. 5 Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat BAZNAS DIY

Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat	L	I	V	S

1	Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat	4.4	4.25	2	2.4
2	Tingginya biaya operasional OPZ	5.2	4.4	2.2	2.8
3	Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana	4.4	4.25	2	2.6
4	Dana zakat disimpan di Bank konvensional	3.4	3.25	2.8	2.6
5	Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan	2.4	4.25	2.8	2.6

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4,4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,25 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kedua, yaitu tingginya biaya operasional OPZ. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 5,2 berada pada level mungkin terjadi (*possible*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4,4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,25 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang keempat, yaitu penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,25 berada pada level minor memiliki dampak kecil, yang berarti pengelolaan rutin yang dilakukan sudah efektif. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,8 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kelima, yaitu dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,4 berada pada level sangat jarang terjadi (*very rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,25 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,8 berada pada level biasa bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 1, 2, dan 3 Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018) Sedangkan pada indikator 4 dan 5, berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan

cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Melalui hasil wawancara bahwa penggunaan bank konvensional masih dilakukan oleh BAZNAS DIY. Hal ini dilakukan bukan tanpa alasan melainkan sebagai strategi yang dilakukan oleh BAZNAS DIY untuk menghimpun dana ZIS. Terutama mengenai infak dan sedekah apabila rekening yang dimiliki hanya satu bank saja yaitu Bank Syariah maka orang akan menjadi malas untuk melakukan infak dan sedekah karena transfer antara rekening memerlukan biaya administrasi yang lumayan besar.

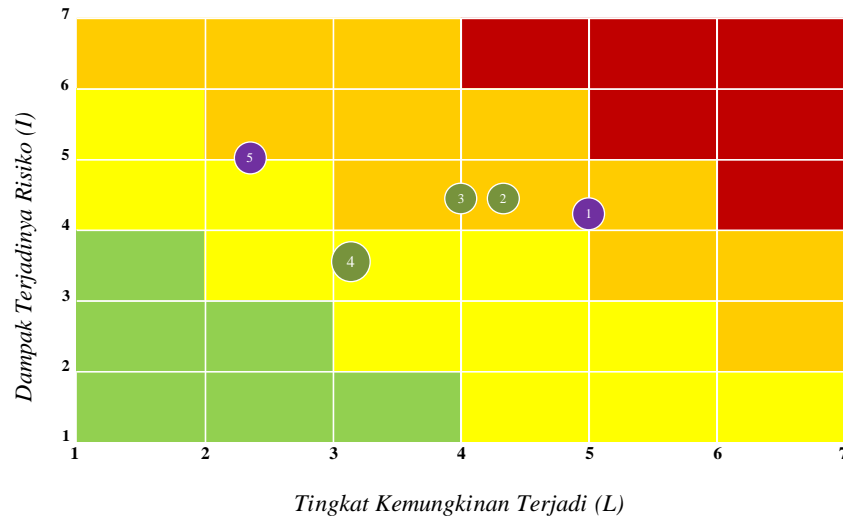
“Banyak mas, macam-macam, termasuk BSI, ada BCA, ada BRI, BPD; BPD konvensional sama syariah, ada Mandiri, hampir semua bank ada. Jadi kami buka memang memudahkan para muzaki yang akan bayar itu punya rekeningnya macam-macam, supaya gak kena biaya administrasi gitu ya. Misalnya masnya mau infak lewat bank gitu kan dengan cara Rp. 20.000 misalnya, lah kalo nanti antara bank malah kena Rp. 6.500, eman eman kan. Kita punya macam-macam rekening bank itu orang gak kena administrasi lagi diharapkan begitu”. Jadi kami buka memang bank konven dan yang syariah *cetok* ya, tapi kalo yang konven masih ada, karena kami itu tadi memudahkan para muzaki, kan kadang-kadang orang-orang itu mau bayar zakat, tapi kalo mau bayar aja rekeningnya gak ada, gak sama gitu kan, akhirnya dia kan malas, nanti dia bisa memberikan ke yang lain kan gitu kan, itu salah satu segi pelayanan aja” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Namun BAZNAS DIY tidak menyimpan dana ZIS pada tabungan konvensional dalam waktu yang lama, semaksimal mungkin dilakukan selama tiga bulan setelah itu akan segera disalurkan, menurut pengakuan ketua BAZNAS DIY.

“Tapi nanti kalo teman sayan yang bendahara itu, dia kalo yang di konven kek BPD gitu dia sudah kumpul sekian, duit itu kan gak boleh nyimpan lama uang di bank tiga bulan sudah disalurkan maksimal. Jadi gak ada yang namanya kami punya tabungan itu enggak, tapi kami kalo biasanya sudah penuh ke BPD kami pindahkan ke BSI atau yang lain. Jadi gak boleh saya kalo orang itu setor ZIS itu ke kami, itu gak ada yang namanya terus kami mengendon gitu, sampai udah disimpan dulu sampai akhir tahun enggak ada, jadi begitu uang datang secepat mungkin kami salurkan, maksimal itu

tiga bulan sudah disalurkan duitnya itu. Apakah dana zakat disimpan untuk mendapat keuntungan kan, gak ada yang tadi saya sampaikan malah enggak boleh gitu loh” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

6. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat



Gambar 4. 6 Heatmap Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat

Adapun indentifikasi risiko manajemen penyaluran dana zakat, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Identifikasi Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat	L	I	V	S
1	Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain	5	4.2	2.4	2.4
2	Alokasi penyaluran zakat tidak merata	4.4	4.4	2.4	2.6
3	Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian dana zakat	4	4.4	2.2	2.8

4	Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik	3.2	3.6	2.6	2.6
5	Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan	2.4	5	2.2	2.4

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 5 berada pada level mungkin terjadi (*possible*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,2 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kedua, yaitu alokasi penyaluran zakat tidak merata. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4,4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian dana zakat Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*possible*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik,

dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang keempat, yaitu terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,2 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,6 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kelima, yaitu dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,4 berada pada level sangat jarang terjadi (*very rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 1, 2 3 dan 5 Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018) Sedangkan pada indikator 4 berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Mengenai tumpang tindih penyaluran dana zakat antara OPZ, pada kalangan BAZNAS tidak akan terjadi karena ada sistem manajemen BAZNAS atau SIMBA

dimana semua penyaluran kepada para mustahik yang menerima zakat dapat diperiksa melalui NIK, apabila sudah menerima zakat maka akan terlihat.

“Jadi begini, kalo antara BAZNAS DIY dengan BAZNAS Kabupaten/Kota enggak, karena kami ada sistem SIMBA tadi..”. “..bisa dilihat dari penghimpunan juga, dari SIMBA bisa dilihat, penyalurannya juga, kan kami kalo penyaluran kayak begini ini *by*-NIK (nomor induk keluarga), pakai NIK, pake KTP ada NIK-nya, nah kalo nanti NIK-nya itu kalo sudah diberikan ke yang lain itu akan kelihatan, tapi kalo dengan lembaga amil zakat yang lain, LAZ ini yang mungkin bisa jadi, tapi antara BAZNAS itu insyaAllah enggak karena *by*-NIK, jadi ini kalo sudah saya berikan sudah diberikan ke yang lain dia akan muncul” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Sedangkan mitigasi yang dilakukan itu dengan cara melakukan sosialisasi dan mengadakan rapat koordinasi dengan seluruh OPZ yang ada di DIY, tujuannya agar seluruh OPZ yang ada dapat berjalan searah. Termasuk membahas penyaluran dana zakat agar tidak terjadi tumpang tindih. Salah satu cara agar bersinergi dalam penyaluran dana zakat adalah menyelesaikan suatu permasalahan dengan berbagi peran.

“Sudah kalo sosialisasi, kami ada semacam rakor lah dengan LAZ yang ada di DIY, ya artinya kami sebenarnya berharap ada sinergi, tapi kalo dengan data-data yang mereka punya kemudian kami juga gak tau penyaluran kemana saja kan juga kami gak tau, maka semestinya kami berharap mereka juga menggunakan SIMBA itu, SIMBA itu sebenarnya bagus digunakan mereka juga, sehingga terdeteksi, mereka memberikan kemana kami memberikan kemana, itu akan kelihatan” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

“Nah, kami ajak teman-teman yang di BAZNAS dan LAZ yang lain itu, oke mau nangani *stunting* oke, saya nangani yang ini jenangan mau nangani apa, ini yang perannya apa biar gak duplikasi dalam satu titik, itu saya sudah ajak teman-teman LAZ. Itu salah satu cara untuk bersinergi dengan berbagai pihak” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Dalam menangani kasus *stunting* di atas contohnya, banyak faktor yang penyebab *stunting*; diantaranya adalah dari calon ibu yang mau menikah harus

faham mengenai gizi, faktor ekonomi keluarga, penyakit atau hal lainnya yang diperlukan. Hal ini setiap OPZ dapat bekerja sama mengisi kekosongan yang terjadi pada masyarakat miskin sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Mengenai risiko keterlambatan penyaluran dana zakat hal ini dikatakan mungkin bisa saja terjadi, tetapi dari pengelolaan manajemen BAZNAS DIY berusaha untuk tidak terlambat, maksimal tidak lewat dari tiga bulan sudah harus disalurkan.

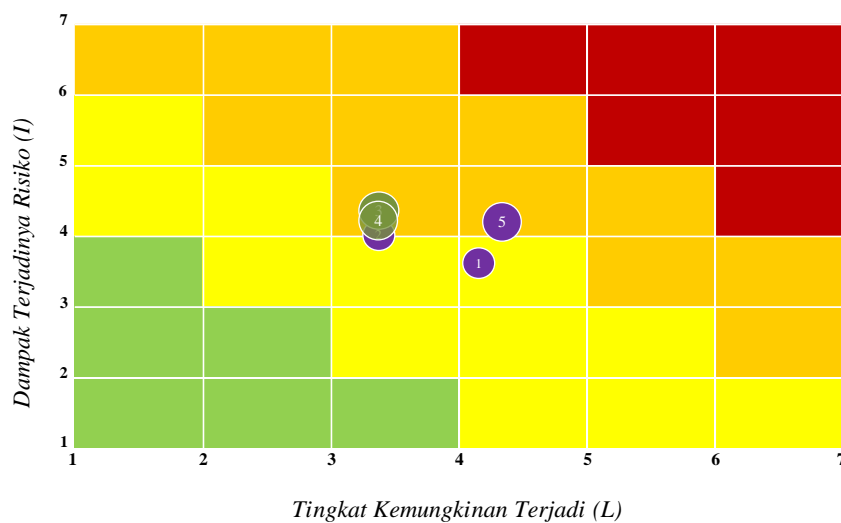
“Bisa jadi, tapi kami berusaha untuk tidak terlambat. Kami akan berusaha untuk uang itu tidak akan mengendap lebih dari tiga bulan. Jadi kan enggak terlambat kan, kalo masih segitu” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022)

Untuk menghadapi dari risiko keterlambatan atau untuk meminimalisir terjadinya keterlambatan penyaluran dana zakat, BAZNAS DIY menyusun RKAT (rencana kerja dan anggaran tahunan) dengan sangat terinci. Bahkan sebelum dananya terkumpul semua sudah terencana di dalam RKAT untuk disalurkan kemana saja, pada setiap bulannya. Sehingga tidak ada dana yang disimpan dalam jangka yang lama, karena sudah ada perencanaan dananya mau disalurkan kemana saja, begitu uangnya terkumpul langsung disalurkan.

“Iya tadi kan kami, merencanakan rencana kerja tahunan tadi, target penghimpunannya berapa, dari mana saja, kemudian target penyalurannya berapa, sesuai dengan penghimpunannya segini berarti untuk target penyalurannya segini, untuk apa saja sudah ada mas, udah ada, untuk apa saja, kan kami punya lima program nih DIY cerdas, DIY sehat, DIY peduli, DIY sejahtera dan DIY takwa. Nah program yang lima ini sudah di tuangkan dalam RKAT ini mas, jadi kami ada, loh ini kan belum ada uangnya sama sekali ini, zakat itu kan sambil jalan, ZIS itu kan kami dapatnya sambil jalan. Jadi misalnya nih, tahun depan januari, siapa yang masukan, nanti februari siapa yang masukan kan gak ada uangnya, uangnya tergantung orang mau bayar zakat apa enggak kan gitu ya, tapi kami sudah punya program kedepan. Sehingga begitu uang masuk, itu rencananya sampai ke bulannya itu loh sudah, maksudnya bulan januari akan memberikan ini ini ini, februari ini ini ini, maret ini ini ini, selama ada uangnya insyallah itu langsung kami lakukan di bulan itu, kalo pun itu tidak dilakukan uangnya belum datang kan, kan

kalo orang bayar zakat di upz itu kadang-kadang bulanan, itu ada yang tiga bulan sekali dia bayar, digabungin sekali ya, yang megang ke mereka bukan di kami, kalo di kami langsung di salurkan. Nah sehingga dengan menyusun apa yang tadi dilakukan gak ada uang nganggur, ngantri ini, si uang ini sudah diantri sudah ditunggu, gilirannya langsung disalurkan, begitu salah satu mitigasinya” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

7. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT



Gambar 4. 7 Heatmap Risiko Infrastruktur Jaringan/IT

Adapun identifikasi risiko manajemen infrastruktur jaringan/IT, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 7 Identifikasi Risiko Infrastruktur Jaringan/IT BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Infrastruktur Jaringan/IT	L	I	V	S
1	Rusak atau lumpuhnya sistem IT	4.2	3.8	2.2	1.8
2	Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung	3.4	4	2	2

3	Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi	3.4	4.4	3	2.6
4	Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database	3.4	4.2	2.6	2.6
5	Data hilang terkena virus komputer	4.4	4.2	2.8	2.2

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu rusak atau lumpuhnya sistem IT. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4,2 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,8 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 1,8 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Pada indikator yang kedua, yaitu belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Pada indikator yang ketiga, yaitu kurang baiknya kualitas jaringan atau teknologi yang usang. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS

tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 3 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Pada indikator yang keempat, yaitu kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem *database*. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,2 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Pada indikator yang kelima, yaitu data hilang terkena virus komputer. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,4 berada pada level sangat jarang terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

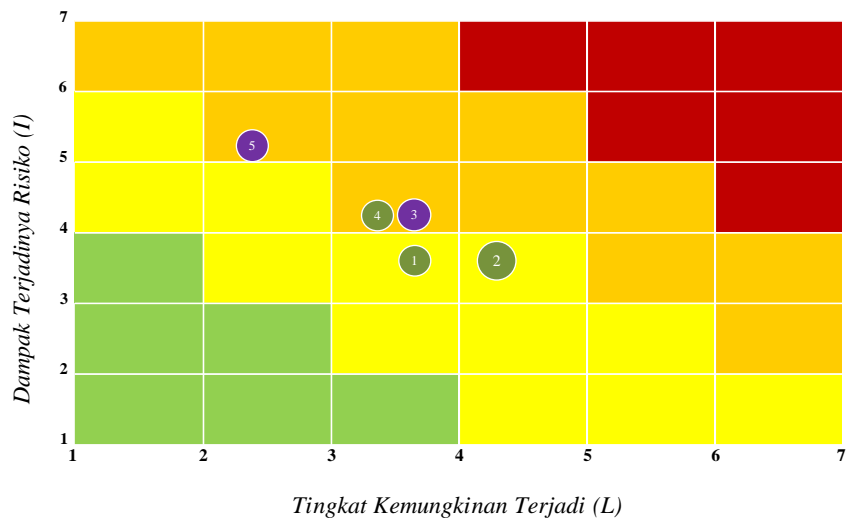
Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 2, 3, 4 dan 5 Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018) Sedangkan pada indikator 1 berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018).

BAZNAS DIY sudah dilengkapi dengan berbagai media elektronik, seperti *website* dan media sosial; Instagram, Youtube, Facebook, dan Wahtsapp. Dan juga berbagai fasilitas yang mumpuni untuk mendukung aktivitas baik penghimpunan, maupun penyaluran. Menurut pengakuan dari staf yang mengelola infrastruktur sistem jaringan/IT, pada era new normal tidak mengalami kerusakan atau kelumpuhan sistem jaringan/IT baik itu berupa kehilangan data, melemahnya sistem jaringan atau *database*, ataupun hilangnya data karena terkena virus (Wawancara dengan Riyantiningsih, 27 Oktober 2022).

Penanganan yang dilakukan apabila terjadi kerusakan infrastruktur jaringan/IT adalah dengan cara mencari tau secara langsung sumber permasalahannya dengan sesegera mungkin untuk memperbaiki. Dengan sistem jaringan/IT yang begitu vital bagi BAZNAS yang digunakan untuk menginput data kedalam sistem informasi manajemen BAZNAS, apabila terjadi kendala sistem jaringan atau teknologi yang rusak maka BAZNAS DIY akan menjalankan aktivitas perekaman dana zakat secara manual apabila terjadi permasalahan yang serius mengenai jaringan/IT.

“kita mau make ini kok tiba-tiba *down* atau gimana gitu, ya pasti kita akan mencari sumber nya, iya kan, ya langsung, secara langsung begitu, untuk mitigasi kita secara langsung (langsung di cek). misalkan SIMBA yang terjadi, kita antisipasinya cepat kok, misalnya eror gitu ya, langsung di tanyain ke pusat, langsung dikasih tau ke seluruh Indonesia, nah untuk antisipasinya, biasanya, ketika kita menerima ehh mustahik dan muzaki; muzaki setor zakat dan mustahik yang memasukan proposal atau yang lain, kalo pentasarufan sih biasanya sudah di print out gitu loh, dari sistem yang itu tuh kita kan bisa print out pentasarufannya, tapi kalo yang mau memasukan, penghimpunan, ini kan yang kita gak tau ya, itu kalo misalkan terjadi tiba-tiba kok SIMBA nya tidak bisa di gunakan itu kita pake manual lagi, penerimaan secara manual itu kita ada setruk penerimaan, by-surat proposal maksudnya, ataupun penerimaan zakat begitu itu ada yang sifatnya manual, nanti kalo sudah baru dimasukan lagi ke sistemnya” (Wawancara dengan Riyantiningsih, 27 Oktober 2022).

8. Risiko Kerja Sama



Gambar 4. 8 *Heatmap* Risiko Kerja Sama

Adapaun identifikasi risiko kerja sama, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebar di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 8 Identifikasi Risiko Kerja Sama BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Kerja Sama	L	I	V	S
1	Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat	3.6	3.8	2.4	2.6
2	Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat	4.4	3.8	2.6	2.6
3	Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ	3.6	4.2	2.4	2.2
4	Ketergantungan terhadap teknologi mitra program	3.4	4	2.2	2.6

5	Distribusi melalui mitra disalahgunakan	2.4	5.2	2.4	1.8
---	---	-----	-----	-----	-----

Sumber: Data Primer

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,6 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,8 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kedua, yaitu belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4,4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,8 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,6 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,2 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat

kecepatan (S) sebesar 2,2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang keempat, yaitu ketergantungan terhadap teknologi mitra program. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,2 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kelima, yaitu distribusi melalui mitra disalahgunakan. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,4 berada pada level sangat jarang terjadi (*very rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5,2 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 1,8 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 1 dan 2 berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018) Sedangkan pada indikator 3, 4 dan 5 berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara BAZNAS DIY memiliki banyak mitra salah satunya yaitu dengan PMI, kerja sama yang dilakukan yaitu dengan mengadakan pelatihan kepada pengemudi mobil ambulans yang memerlukan spesifikasi khusus untuk mengemudi mobil ambulans.

“ohh banyak mitra mas. Contoh ya yang baru ini, dengan PMI itu kami kerja sama, ada beberapa hal yang akan kami lakukan, tapi yang sudah kita lakukan dengan mereka adalah mengadakan pelatihan untuk pengemudi-pengemudi ambulans, karena pengemudi ambulans itu ternyata harus punya ilmu khusus, gak sekedar orang punya SIM bisa mengemudi gitu loh, ada macam-macam yang harus diperhatikan. Karena banyak juga orang yang punya ambulans gitu, kecuali yang rumah sakit, instansi pemerintah, itu insyaAllah sudah tau lah, supirnya itu sudah mengerti, tapi kan kadang-kadang lembaga-lembaga yang asal punya ambulansnya aja kan, dia punya duit gitu kan, beli ambulans gitu kan, supirnya asal aja, pokoknya asal bisa mengemudi, punya SIM sudah, padahal kan enggak harus begitu harus ada macam-macam, dia kan akan membawa risiko banyak pihak, dia kan raja jalanan, dan itu sudah gak bisa ditawar lagi, kalo orang sedang membawa ambulans itu orang lain harus mengalahkan gitu kan, nah itu kami adakan kerja sama dengan PMI. Contohnya itu, banyak sih, banyak sekali” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

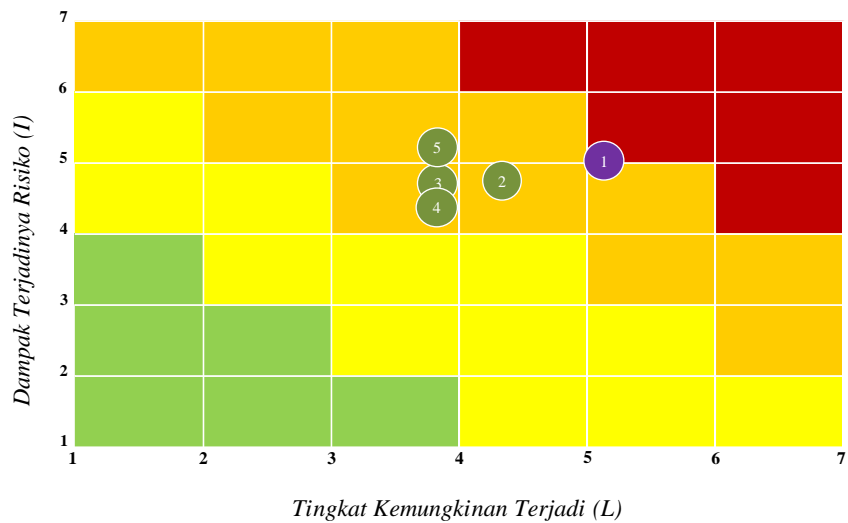
Mengenai penyalahgunaan program yang dilakukan oleh mitra hal ini tidak mungkin untuk dilakukan karena program-program yang dijalankan dengan mitra BAZNAS DIY juga turut membuat dan menyalurkan.

“Kan kami yang buat programnya, yang menyalurkan teman-teman saya jadi insyaAllah enggak. Jadi gak terus di kita lalu diberikan ke orang itu tidak” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Pelaporan oleh mitra dapat dilakukan selama satu tahun sekali kepada BAZNAS DIY dan dapat diperpanjang.

“Itu setahun sekali, dengan siapa pun itu setahun sekali. Kalau nanti diperlukan diperpanjang lagi (dengan mitra BAZNAS) (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

9. Risiko Pengembangan Program



Gambar 4. 9 Heatmap Risiko Pengembangan Program

Adapun identifikasi risiko pengembangan program, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 9 Identifikasi Risiko Pengembangan Program BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Pengembangan Program	L	I	V	S
1	Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru	5.2	5	2.6	2.4
2	Minimnya biaya operasional OPZ	4.4	4.8	2.6	2.6
3	Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru	3.8	4.8	2.8	3
4	Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat	3.8	4.4	2.6	3

5	Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan	3.8	5.2	2.8	2.8
---	---	-----	-----	-----	-----

Sumber: Data Primer

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 5,2 berada pada level mungkin terjadi (*possible*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kedua, yaitu minimnya biaya operasional OPZ. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4,4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,8 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,8 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan

sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 3 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang keempat, yaitu penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,8 berada pada level tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,4 berada pada level moderat atau berdampak sedang, bisa menyebabkan tujuan BAZNAS tidak dapat tercapai pada periode tertentu. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 3 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang kelima, yaitu besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) berada pada level tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5,2 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,8 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,8 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 1 warna merah merupakan risiko yang tidak dapat ditoleransi dan membutuhkan penanganan segera dari manajemen yang berpengalaman (PUSKAS BAZNAS, 2018). Sedangkan pada indikator 2, 3, 4 dan 5 berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara BAZNAS DIY tidak memiliki program baru. Program yang ada berdasarkan 5 program, yaitu DIY Cerdas, DIY Sehat, DIY Peduli, DIY Sejahtera dan DIY Taqwa. Namun kalau yang dimaksudkan adalah

kegiatan baru, maka banyak sekali kegiatan baru yang dibuat dari ke lima program yang ada.

“Jadi kalo itu yang dimaksudkan itu program baru, itu tidak, karena program itu kami punya ada lima, yang kemarin itu ya. Cuman kalo pertanyaanya menjadi kegiatan-kegiatan, banyak. Tapi kegiatan-kegiatan itu kita masukan di salah satu program itu, ada kalo kegiatan. Tapi kalo kegiatan iya, begitu.” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

“...nah kalo kemarin tahun sebelumnya kami secara acak membantu orang yang tidak mampu, tapi kami akan mencoba seperti itu namun fokus ke beberapa tempat, jadi yang seperti kampung berkah itu kami mengambil dari lima belas titik kampung kemiskinan itu, kami ambil masuk ke situ, jadi disitu kan ada persoalan-persoalan kemiskinan, nah kami akan mencoba membantu, tidak semua lah, kantong kemiskinan itu kan banyak ya, kami coba, yang belum di tangani orang lain, yang cocok dengan kapasitas kami, aturan yang ada di kami” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

Mengenai kegiatan baru yang dilakukan selama era new normal BAZNAS DIY melakukannya berdasarkan survey di lapangan untuk melihat apa saja yang masyarakat butuhkan, sesuai dengan kebutuhan pada saat itu.

“Oke, kami yang sekarang ini kan sudah banyak program yang ada ya, kami munculkan kegiatan yang kami lihat memang dibutuhkan. Jadi malah menjadi mereka senang ya, kampung berkah itu, tidak hanya kami beri tapi kami mencoba membantu kemandirian mereka gitu...” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

“Yang pasti kami lakukan adalah kami lihat kelapangan mana yang dibutuhkan, begitu, jadi bukan angan-angan kita aja tapi memang dilapangan dibutuhkan” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

Selain itu juga, evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan program sangat rutin untuk dilakukan.

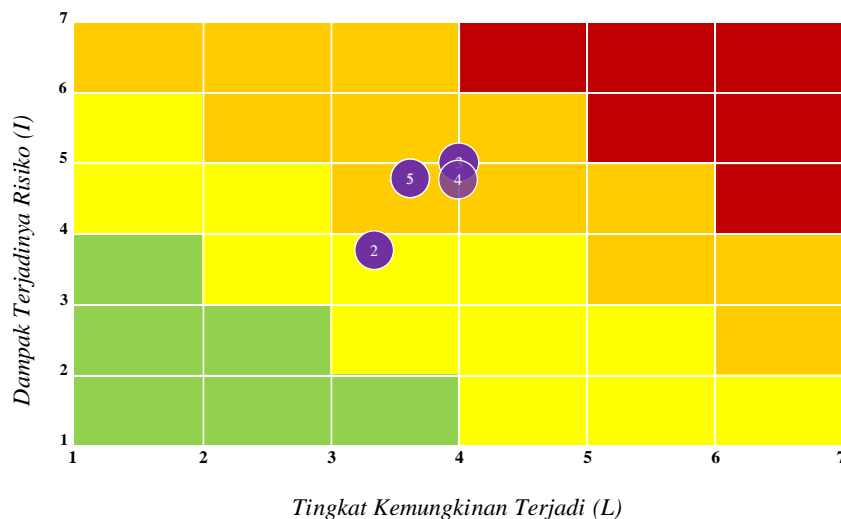
“Ohh sering... kami ini setiap senin. Setiap senin kami ada rapat pleno namanya itu lengkap semuanya. Jadi masing-masing bidang akan melaporkan kemarin seperti apa, besok mau seperti apa. Tapi biasanya kalau hari senin kami tidak bisa karena ada kegiatan lain, kami akan cari hari lain

untuk mengevaluasi kegiatan program” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

Mitigasi yang dilakukan terhadap risiko kegiatan program-program yang ada, yaitu dengan melakukan evaluasi untuk melihat ketidakefektifan suatu kegiatan program.

“Iya kan kami akan evaluasi, tidak efektifnya dimana. Kami akan coba memperbaiki ketidak efektifan itu. Tapi kalo ternyata memang itu kegiatan tidak efektif ya, kami setop, iya, kenapa di lanjutkan kalau tidak efektif” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

10. Risiko Kepemimpinan



Gambar 4. 10 Heatmap Risiko Kepemimpinan

Adapun identifikasi risiko kepemimpinan, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 10 Identifikasi Risiko Kepemimpinan BAZNAS DIY

Identifikasi Risiko Kepemimpinan	L	I	V	S

1	Kepuasan amil (reward&punishment) yang kurang seimbang	3.6	4.8	2.6	2.4
2	Struktur remunerasi yang tidak efektif	3.4	3.8	2.6	2.2
3	Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ	4	5	2.6	2.4
4	Idealisme amil meluntur	4	4.8	2.6	2.4
5	Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan, dan mengelola SDM	3.6	4.8	2.8	2

Sumber: Data Primer

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu kepuasan amil (*reward & punishment*) yang kurang seimbang. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,6 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kedua, yaitu struktur remunerasi yang tidak efektif. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 3,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat

kecepatan (S) sebesar 2,2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

indikator yang ketiga, yaitu kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unliekly*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang keempat, yaitu idealisme amil meluntur. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unliekly*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kelima, yaitu risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan, dan mengelola SDM. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,6 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unliekly*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 1, 3, 4 dan 5 Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018) Sedangkan pada indikator 2 berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan ketua BAZNAS DIY bahwa *reward* akan diberikan sebagai bentuk penghargaan dan yang melakukan pelanggaran juga tentunya akan diberikan *punishment*. *Reward* yang diberikan dalam bentuk penerimaan zakat apabila melebihi target dibagi sesuai porsi amil. Sedangkan *punishment* yang diberikan pada BAZNAS DIY yaitu berupa teguran secara lisan, surat teguran dan apabila melakukan pelanggaran yang berat dapat dihentikan sebagai petugas atau amil zakat.

“Sesuai dengan ketentuan dan juga idealnya dari setiap lembaga pun, namanya SDM itu memang harus ada imbalan juga ada *punishment*, *reward* kalau dia punya prestasi punya kelebihan-kelebihan, palingan kita itu *reward*-nya itu untuk bersama-sama, jadi ketika perolehan zakat itu melebihi target, itu *reward*-nya untuk bersama-sama, kemudian kalo yang untuk *punishment* ya tentu saja sesuai dengan masing-masing tingkat pelanggaran atau kedisiplinan masing-masing gitu kan, jadi kalo misalnya jarang pernah masuk, atau melakukan sesuatu yang tidak sesuai aturan kan itu mesti ada *punishment* mulai mungkin dari teguran lisan, kemudian SP atau surat peringatan, kemudian terpaksa di hentikan begitu kan, kalo ada” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Mengenai sistem remunerasi yang diterapkan pada BAZNAS DIY, dalam hal ini para amil dan pengurusnya menerima hibah dari pemerintah, hak amil untuk zakat 12,5%, hak amil untuk sedekah dan infak sebesar 20%. Namun dari perolehan hak amil tersebut, tidak hanya diperuntukan bagi gaji akan tetapi juga untuk keperluan operasional kantor lainnya.

“Itu sebetulnya kalo aturanya adalah, kita kembalikan, kita juga ada bantuan dari PEMDA yaitu hibah, hibahnya sedikitlah gak banyak gitu kan, itu hibah dan hak amil itu 12,5% untuk zakat, untuk infak dan sedekah itu kan 20%, kita maksimal boleh ambil itu, gak boleh lebih dari itu. Dari prosentase itu akan kita lihat berapa sih jumlah duit kita, gitu ya.. kalo jumlahnya mencukupi akan kami lakukan sesuai, tapi kalo enggak kami juga enggak akan memaksakan” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

“Iya itu untuk zakat. Kalo untuk infak sedekah 20%, tapi kan enggak banyak kalo di kami, yang banyak dizakatnya. Jadi teman-teman sudah tau dan terbuka, tiap senin itu akan diumumkan saldonya berapa untuk hak mil, untuk ini berapa, jadi mereka tau, itu tidak hanya untuk gaji loh itu untuk operasional kantor juga, jadi kami enggak boleh ambil lebih itu maksimal” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

Kinerja amil pada saat new normal sangat produktif, aktivitas amil dan penyaluran dana zakat bisa berjalan walaupun pada saat PPKM. Pada awal new normal pemerintah meminta bantu kepada BAZNAS untuk memberikan vaksin kepada seluruh pondok pesantren yang ada di seluruh Daerah Istimewah Yogyakarta. Karena keterbatasan pemerintah dalam menjangkau area Pondok Pesantren.

“...termasuk bantu juga pemerintah tapi kami khusus di Pondok Pesantren, jadi kami Pondok Pesantren itu baik itu baik dari pusat maupun sampai BAZNAS DIY sampai BAZNAS Kabupaten/Kota itu, Pondok Pesantren itu kan tidak gampang, tidak hanya ada duitnya, mau enggak itu divaksin, nah yang ngomong itu, tau sendiri kan orang BAZNAS itu ahli-ahli agama, jadi mereka itu yang akan ketemu dan bicara, kita tinggal *backup* mana yang belum teranggarkan dimana dimana kita coba bantu di situ. Selesai Pondok Pesantren di DIY. padahal kalo gak salah ada berapa ratus berapa ribu itu, kemudian santrinya itu sampai 50, 60 ribu-an selesai” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

Hubungan komunikasi vertikal maupun horizontal yang ada antara pengurus dengan pelaksana sudah sangat baik dengan saling memotivasi satu sama lain.

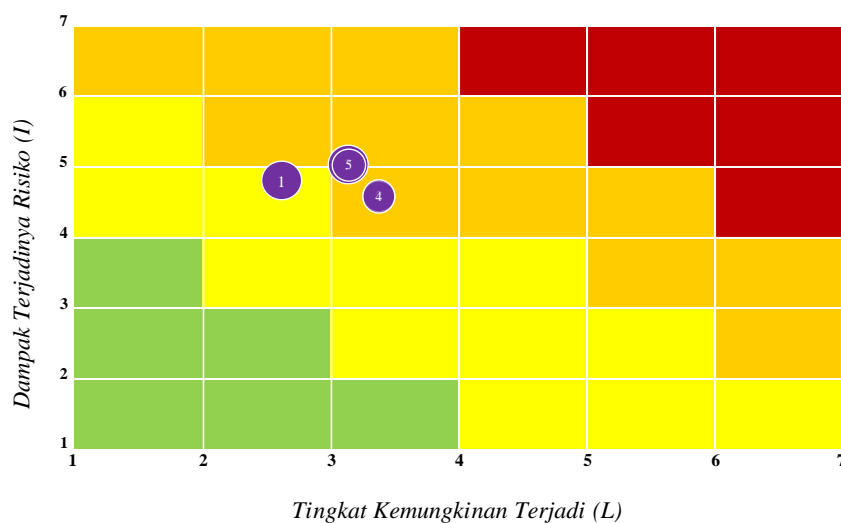
“Ohh iya,, harus,, motivasi kan tidak harus dalam pelatihan toh mas, kalau dia bekerja dengan baik, saya bilang “..ehh terimakasih ya sudah bagus loh..” begitu loh, benar. Iya sederhana aja begitu. Jadi memberikan motivasi itu kan

macam-macam ada yang dalam bentuk materi, ini yang saya bilang ini dalam bentuk yang sederhana itu orang melakukan sesuatu itu, itu kami mengucapkan terimakasih, “bagus itu, nanti ini gini-gini ya” udah itu sudah motivasi buat dia, itu gak pake biaya. Ngasih motivasi itu harus, sering,, kesemua, bahkan keteman-teman pimpinan juga, tidak hanya ke teman-teman pelaksana, dan kami saling memberikan motivasi lah” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

Mitigasi yang dilakukan terhadap risiko kepemimpinan menurut pengakuan ketua BAZNAS DIY adalah dengan melakukan rapat pleno bila terjadi kerugian akibat risiko-risiko kepemimpinan atau ada hal lain mengenai tidak efesiennya kinerja amil.

“Ya akan kami bicarakan, biasanya kan kami ada rapat pleno umum, kami ada rapat pimpinan. Jadi kalo ada hal-hal yang seperti itu kami akan bicarakan kepada pimpinan. Karena BAZNAS itu sifatnya adalah kepemimpinannya itu kolektif kolegial, jadi saya sebagai ketua saya tidak bisa memutuskan sendiri, saya harus berbicara dengan empat rekan yang lain kemudian akan kita ambil keputusan itu, kalau nanti suatu ketikanya seumpama nih, macet gitu ya, gak bisa ketemu akhirnya terakhir ya *voting*, jadi lima itu kalau ada suara tiga berarti ya itu” (Wawancara dengan Astuti, 26 Desember 2022).

11. Risiko Kompetisi



Gambar 4. 11 *Heatmap* Risiko Kompetesi

Adapun identifikasi risiko kompetisi, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 11 Identifikasi Risiko Kompetisi BAZNAS DIY

	Identifikasi Risiko Kompetisi	L	I	V	S
1	Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta	2.6	4.8	2.6	2
2	Persaingan popularitas program dengan OPZ lain	3.4	4.6	2.4	2
3	Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain	3.2	5	2.6	2
4	Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan lembaga sosial kemanusiaan lainnya	3.4	4.6	2.4	1.8
5	Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ	3.2	5	2.4	2

Sumber: Data Primer

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu kepuasan amil (reward & punishment) yang kurang seimbang. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,6 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan

sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Pada indikator yang kedua, yaitu persaingan popularitas program dengan OPZ lain. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,6 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan kecuali untuk beberapa masalah besar. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Pada indikator yang ketiga, yaitu adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,2 berada pada level sangat jarang terjadi (*very rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Pada indikator yang keempat, Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan lembaga sosial kemanusiaan lainnya. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,6 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan. kecuali untuk beberapa masalah besar. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan. Tingkat kecepatan (S) sebesar 1,8 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Pada indikator yang kelima, yaitu Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ. Pada kemungkinan

terjadinya risiko (L) sebesar 3,2 berada pada level sangat jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 1 berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018). Sedangkan pada indikator pada indikator 2, 3, 4 dan 5 Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil ketua BAZNAS DIY beliau menolak adanya persaingan popularitas antara BAZNAS dan OPZ swasta, karena setiap OPZ sudah memiliki ranah penghimpunannya masing-masing. Misalkan BAZNAS DIY menghimpun zakat pada sektor pemerintah daerah, sedangkan OPZ swasta menghimpun zakat dari masyarakat umum.

“Kalo persaingan itu sebenarnya tidak, karena LAZ itu sebenarnya kan membantu BAZNAS, BAZNAS itu proporsinya lebih ke instansi pemerintah, kalau LAZ itu ke masyarakat umum non-pemerintahan jadi kan sudah ada wilayahnya masing-masing tidak tabrakan tidak begitu kan, yang umum itu justru lebih luas daripada yang pemerintah, jadi kalo yang dipemerintah itu di DIY pegawai negeri nya paling, sepuluh ribu gitu kan, kalo yang umum kan jumlah warga DIY itu kan tiga jutaan ada itu, jadi wilayahnya LAZ itu lebih luas, lebih bisa dapat lebih banyak gitu” (Wawancara dengan Luthfi, 27 Oktober 2022).

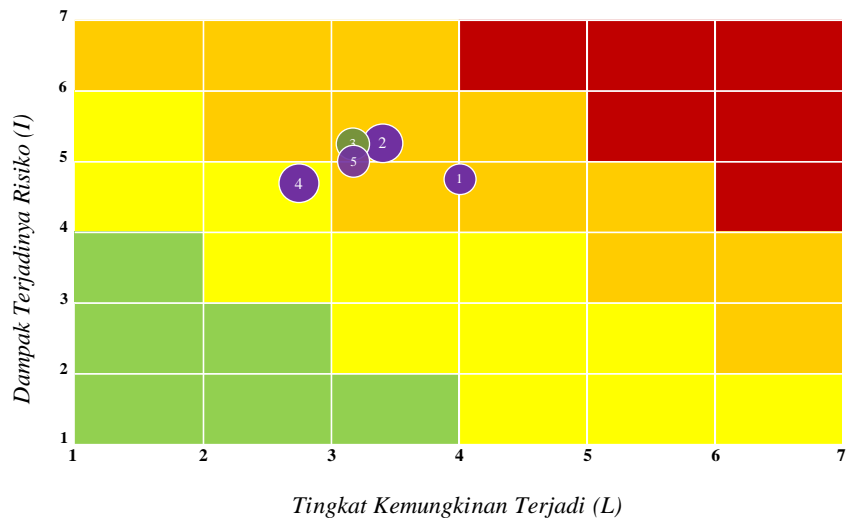
Hubungan BAZNAS dengan OPZ cukup harmonis dengan tidak adanya isu negatif yang beredar atau saling menjatuhkan, apalagi BAZNAS DIY yang selaku koordinator dari berbagai OPZ yang ada DIY akan menegur dengan keras bila terjadi hal seperti itu.

“Enggak berani, enggak ada yang berani. Kalo ada kayak begitu akan di tegur dengan sangat keras oleh teman-teman saya, yang kayak gitu itu melanggar, OPZ itu dibawah koordinasi BAZNAS, jadi mau LAZIS MU, LAZIS NU apapun itu di bawah koordinasi BAZNAS, jadi kami juga tidak akan menjatuhkan mereka, mereka juga tidak mungkin berkata jangan berzakat di BAZNAS, gak mungkin, justru malah mengedukasi bahwa semua harus berzakat” (Wawancara dengan Luthfi, 27 Oktober 2022).

Mitigasi yang dilakukan adalah dengan saling mengkoordinasi satu sama lain, dengan melakukan berbagai sosialisasi dengan caranya masing-masing lewat berbagai media, sesuai dengan ranahnya masing-masing.

“..kita kumpulkan kita koordinasikan termasuk dalam hal pendistribusian biar ada arah yang sama, bersinergi di titik tertentu, itu baru kemarin siang itu..”. “Masing-masing kan publikasi promosi sendiri-sendiri dengan cara masing-masing, lewat website, lewat medsos, lewat perorangan atau sosialisasi langsung, para OPZ itu pun juga melakukan sosialisasi sendiri-sendiri untuk meraih zakat atau menyadari zakat masyarakat dan biar masyarakat itu masing-masing sudah punya caranya sendiri-sendiri, kalau orang NU mungkin ke LAZIS NU ya, perorangan gitu kan, kalo lembaga kan pemerintah. Kami juga tidak mungkin masuk ke UMY, UAD itu kan muhammadiya kan, kami kalo masuk ke sana kita gak tau diri, itu sudah porsi mereka lah biar saja, jadi gitu loh mas, itu kan LAZIS MU dia punya LAZIS MU, jadi kita saling menghargai saja” (Wawancara dengan Luthfi, 27 Oktober 2022).

12. Risiko Kejahatan/Penipuan



Gambar 4. 12 *Heatmap* Risiko Kejahatan/Penipuan

Adapun indentifikasi risiko kompetisi, berdasarkan lima indikator risiko yang telah disebarkan di BAZNAS DIY pada era new normal maka memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 12 Identifikasi Risiko Kejahatan/Penipuan

	Identifikasi Risiko Kejahatan/Penipuan	L	I	V	S
1	Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius	4	4.8	2.4	2.4
2	Mustahik menyalahgunakan dana zakat	3.4	5.2	2.6	2.4
3	Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan	3.2	5.2	2.4	2.6

4	Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki	2.8	4.8	2.6	2.4
5	Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran dana zakat ke mustahik)	3.2	5	2.4	2.4

Sumber: Data Primer

Berdasarkan identifikasi risiko di atas. Pada indikator yang pertama, yaitu mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 4 berada pada level mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang kedua, yaitu Mustahik menyalahgunakan dana zakat. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,4 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5,2 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang ketiga, yaitu penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,2 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5,2 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang

dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,6 tergolong biasa, yang dapat terjadi dalam hitungan bulan.

Indikator yang keempat, yaitu Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki. Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 2,8 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 4,8 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,6 termasuk kedalam pengelolaan yang biasa atau terjadi pada tingkat medium, dimana beberapa metode yang dilakukan sudah efektif namun ada juga beberapa yang belum efektif. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Indikator yang pertama, yaitu petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran dana zakat ke mustahik). Pada kemungkinan terjadinya risiko (L) sebesar 3,2 berada pada level jarang terjadi (*rare*). Dampak terjadinya risiko (I) sebesar 5 berada pada level major atau berdampak besar, menyebabkan tujuan jangka panjang dari BAZNAS tidak dapat tercapai. Kerentanan terjadinya risiko (V), sebesar 2,4 berada pada level rendah bermakna penerapan mitigasi yang baik, dapat mencapai target tujuan. Tingkat kecepatan (S) sebesar 2,4 tergolong rendah, cukup ayal terjadi hingga beberapa bulan.

Berdasarkan *heatmap* di atas, pada indikator 4 berada pada area risiko kuning-terang atau risiko sedang. Dimana risiko sedang tergolong masih dapat dikendalikan dengan cara melakukan pengelolaan dari manajemen yang bertanggung jawab (PUSKAS BAZNAS, 2018). Sedangkan pada indikator pada indikator 1, 2, 3, dan 5 Berada pada area risiko kuning-keemasan adalah risiko tinggi; kemungkinan terjadi risiko harus dihindari serta memerlukan pengelolaan manajemen senior (PUSKAS BAZNAS, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara mengenai risiko kejahatan/penipuan, menurut pernyataan ketua BAZNAS DIY tidak pernah terjadi penipuan yang dilakukan oleh petugas amil. Hanya saja bagi mustahik dinilai agak berisiko sebab banyak penipuan yang dilakukan oleh masyarakat, sangat mungkin untuk terjadi. Maka perlu adanya *assessment* untuk memastikan tidak terjadi penipuan dengan turun langsung ke kelapangan.

“Mungkin. Kalo yang amil saya jamin di sini di BAZNAS DIY tidak ada, tapi kan saya tidak bisa menjamin yang lain ya, yang di BAZNAS DIY tidak ada. Tapi yang mustahik ada, makanya kalo memberikan bantuan itu ada *assessment* juga contoh yang *by-proposal* itu ada orang yang mengajukan proposal ke kami meminta bantuan begini gini gini kan, itu harus kami *assessment* sampai ke lokasi, karena terjadi ada yang bilang punya usaha kecil gitu kan waktu kami cek itu gak ada, gak ada barangnya, terus ini yang gak ada. terus ada lagi yang kami cek itu, yang punya itu lebih kaya daripada amil disini, kan gak boleh, itu untuk fakir miskin ya, gak boleh kan seperti itu, jadi ada manipulasi itu dimanapun, makanya kita harus hati-hati. Jadi ada ya pasti ada, tapi kalo di BAZNAS DIY ini yang bisa kami pantau oleh teman-teman itu insyaAllah gak ada, tapi ya kalo gak tau dimana ya mungkin ada” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Untuk mitigasi yang diberikan terhadap risiko-risiko kejahatan tersebut, apabila terjadi kepada amil akan diberikan *punishment* para amil zakat akan mengetahui konsekuensinya. Sedangkan mitigasi diberikan kepada calon mustahik yang mau disalurkan dana zakat, maka terlebih dahulu harus di *assessment* di cek terlebih dahulu apakah dia pantas sebagai mustahik, apakah layak untuk disalurkan atau hanya akal-akalan dari masyarakat.

“Ada juga yang perorangan kesini mengakunya ibnusabil mau balik ke Jakarta tapi gak punya duit, kita belikan tiket kereta api gitu kan seusai dengan harga tiket itu biar bisa balik ke Jakarta, eh ternyata malah gak dipake, yang dia ingin duit gituloh (uang *cash*), itu namanya musafir abal-abal, itu mustahik penipuan itu, tapi kalo saya bilang ada, orang manusia itu macam-macam. Ya dilihat aja *ngapusi opo ora*” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

“Ya di cek! Sebetulnya, kalo musafirnya ada musafir abal-abal itu tadi, harus memasukan KTP entar muncul namanya, nanti di sini di cek kami masukan

dengan KTP itu, di cek sama teman-teman, oh ini sudah diberikan disana” gitu aja ketauan, itu yang namanya SIMBA itu, aplikasi satu itu, itu keuntungannya, tapi kalo LAZ tak tau, karena dia gak make itu, belum mau” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Dengan menggunakan SIMBA BAZNAS DIY bisa melihat mustahik yang menerima dana zakat berdasarkan NIK yang dimasukkan ke sistem, apabila sudah disalurkan kepada orang tersebut akan ketahuan. Sama halnya juga dengan dana zakat produktif yang diberikan kepada para mustahik,

“Iya, yang mustahik. Kami *assessment* kan *by*-NIK. Kan kalo sekarang itu *by*-NIK lebih enak, jadi kalo yang satu sudah masuk dia enggak akan muncul juga kalo di cek di tempat lain, jadi itu.. terutama yang *by*-proposal tadi kita gak kenal, gak ada yang tanggung jawab disitu, jadi itu betul-betul harus kami *assessment*. kita kumpulkan dulu, misalkan ada berapa, banyak itu, turun ke lapangan” (Wawancara dengan Astuti, 27 Oktober 2022).

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan mengenai penerapan manajemen risiko pada era new normal di BAZNAS DIY maka dapat diambil kesimpulan dari setiap risiko operasional, sebagai berikut.

Tabel 4. 13 Identifikasi Tingkat Risiko

Identifikasi Risiko	Tingkat Risiko			
	Ekstrim	Tinggi	Sedang	Rendah
Risiko Dana Penghimpunan			5	
Risiko Dana Penyaluran		3	2	
Risiko Dana Produktif		4	1	
Risiko Penghimpunan Dana Zakat		3	2	

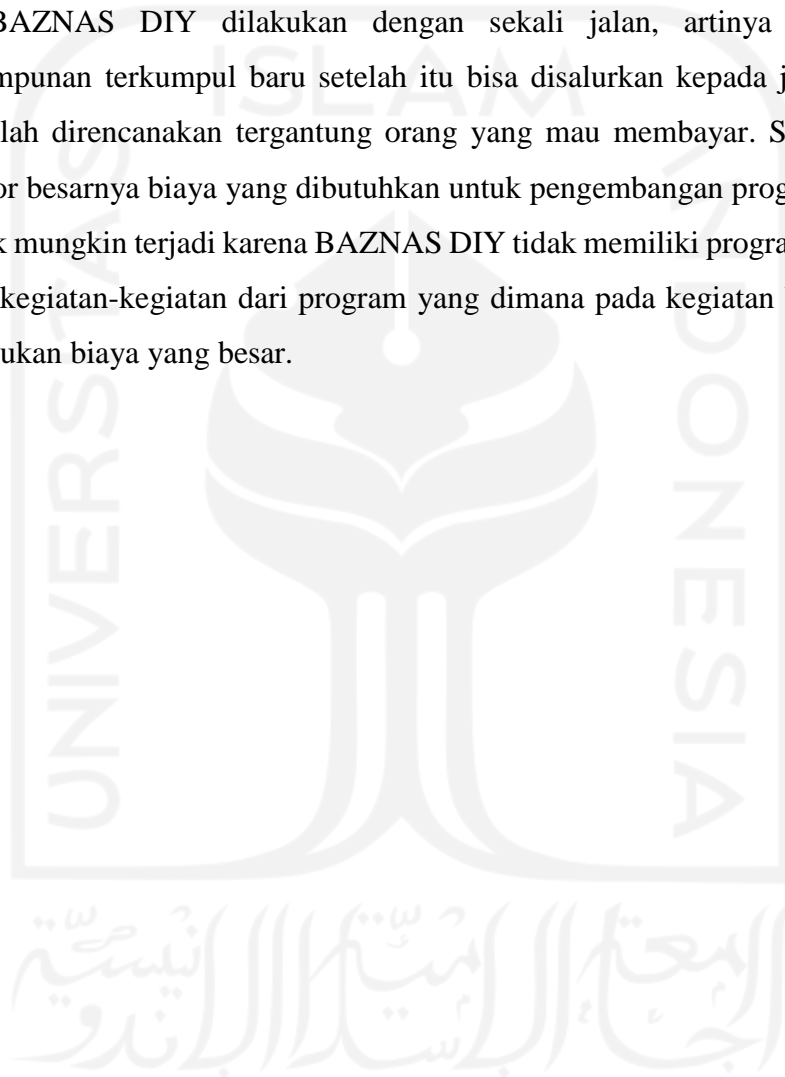
Risiko Pengelolaan Dana Zakat		3	2	
Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat		4	1	
Risiko Infrastruktur Jaringan/IT		4	1	
Risiko Kerja Sama		3	2	
Risiko Pengembangan Program	1	4		
Risiko Kepemimpinan		4	1	
Risiko Kompetensi		4	1	
Risiko Kejahatan/Penipuan		4	1	
Total	1	40	19	0

Sumber: Penulis

Dari 12 risiko operasional yang ada, masing-masing memiliki 5 indikator, sehingga total secara keseluruhan memiliki 60 indikator. yang dimana 1 indikator risiko termasuk kedalam risiko ekstrim, 40 risiko termasuk risiko tinggi, 19 risiko termasuk kedalam risiko moderat dan 0 risiko termasuk kedalam risiko rendah. Yang termasuk risiko ekstrim adalah risiko pengembangan program yang terdapat pada indikator “besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru”.

Berdasarkan hasil analisis, pada indikator “besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan program baru” termasuk kedalam risiko ekstrim disebabkan karena pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada pada level mungkin terjadi dan tingkat dampak terhadap organisasi berada pada level major atau berdampak besar yang dapat menyebabkan beberapa tujuan jangka panjang tidak

dapat tercapai. Namun demikian, baik itu pada tahun-tahun sebelumnya ataupun pada era new normal BAZNAS DIY sendiri sudah tidak membuat program baru, hanya saja kegiatan-kegiatan baru yang merupakan turunan dari kelima program yang ada. Berdasarkan hasil wawancara bahwa besarnya suatu biaya itu sangat relatif, tergantung dari jenis kegiatannya. Sistem penyaluran dana zakat yang ada pada BAZNAS DIY dilakukan dengan sekali jalan, artinya ketika dana penghimpunan terkumpul baru setelah itu bisa disalurkan kepada jenis kegiatan yang telah direncanakan tergantung orang yang mau membayar. Sehingga pada indikator besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan program baru, hal ini tidak mungkin terjadi karena BAZNAS DIY tidak memiliki program baru hanya berupa kegiatan-kegiatan dari program yang dimana pada kegiatan baru ini tidak memerlukan biaya yang besar.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kuesioner salah satu indikator risiko pengembangan program termasuk risiko ekstrim pada indikator “besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan program baru”. Namun sistem pentasyarufannya yang ada pada BAZNAS DIY berdasarkan 5 program yang merupakan interpretasi dari ke 8 asnaf penerima zakat, yaitu DIY Cerdas, DIY Sehat, DIY Peduli, DIY Sejahtera dan DIY Taqwa. Sehingga, sudah tidak ada program baru hanya saja dikembangkan menjadi kegiatan-kegiatan baru yang merupakan turunan dari 5 program tersebut. Sistem pentasyarufan terhadap kegiatan-kegiatan baru tersebut dilakukan dengan sekali jalan, artinya ketika dana sudah terhimpun baru setelah itu disalurkan kepada jenis kegiatan yang telah direncanakan secara terperinci di dalam RKAT.

Pada era new normal yang paling berisiko terhadap operasional pengelolaan dana zakat adalah risiko kejahatan yang dilakukan oleh mustahik dan risiko penyalahgunaan dana penyaluran zakat. Mitigasi yang dilakukan terhadap risiko kejahatan dengan melakukan *assasment* terhadap mustahik penerima zakat, dengan memeriksa secara langsung untuk layak disalurkan. Selain itu juga BAZNAS dilengkapi dengan sistem manajemen secara *online* (SIMBA) yang memungkinkan untuk memeriksa data mustahik maupun calon mustahik melalui NIK (nomor induk keluarga). Sedangkan mitigasi yang dilakukan terhadap risiko penyalahgunaan dana penyaluran zakat adalah dengan tidak memberikan uang *cash* langsung kepada para mustahik, dengan maksud agar mereka bisa lebih bijak dalam mengambil uang tabungannya, dilakukan baik kepada program produktif maupun program beasiswa.

Secara keseluruhan BAZNAS DIY sudah memiliki sistem manajemen yang baik dan terintegrasi. Sistem penghimpunan dana zakat yang jelas dari ASN maka BAZNAS DIY minim terindikasi adanya dana non-halal. Agar penyaluran dana zakat tidak terlambat BAZNAS DIY menyusun Rencana Kerja dan Anggaran

Tahunan. Selain itu BAZNAS dilengkapi dengan perangkat lunak yang disebut dengan “SIMBA” (sistem manajemen BAZNAS). Di dalam SIMBA risiko-risiko operasional seperti terjadinya tumpang tindih penyaluran dana zakat antara OPZ, terkait akuntabilitas OPZ, risiko kehilangan data pada komputer, atau bahkan risiko kejahatan, dapat di mitigasi dengan menggunakan SIMBA. sehingga dengan sistem dan alur manajemen yang jelas dari penghimpunan sampai dengan penyaluran dana zakat, ditambah lagi dengan adanya perangkat sistem manajemen BAZNAS yang semakin memudahkan dalam mengontrol aktivitas pengelolaan dana zakat, maka risiko-risiko operasional cenderung dapat dikendalikan dan memiliki dampak yang kecil terhadap terhadap manajemen dan organisasi BAZNAS DIY pada era new normal.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan berikut beberapa saran yang dapat diberikan:

1. Bagi BAZNAS DIY instansi tempat penelitian. Penyaluran dana zakat yang belum terintegrasi dengan maksimal dengan OPZ swasta, maka ada beberapa saran yang perlu dipertimbangkan antara lain yaitu; (1) Studi kelayakan wilayah program; (2)Melakukan sinergi dengan OPZ lain dalam progam penyaluran; (3)Membangun sistem pencatatan (database) mustahik/penerima manfaat; (4) Sistem database penyaluran terintegrasi; (5) Membuat web bersama yang memiliki dashboard penyaluran zakat di setiap daerah; (5) Melakuan asesmen penyaluran serta membangun jaringan mitra pengelolaan zakat di daerah; (6)Dilakukan mapping mustahik berdasarkan daerah.
2. Bagi peneliti selanjutnya. Dari 12 risiko operasional yang ada hanya mampu memberikan gambaran yang umum mengenai penerapan manajemen risiko operasional yang ada pada suatu institusi zakat, tidak memberikan gambaran yang khusus dan lebih detail mengenai setiap

risiko yang ada karena keterbatasan waktu. Untuk itu perlu pembahasan yang lebih khusus terhadap salah satu risiko yang ada.



DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R. Y., & Aldeno, I. (2021). Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelola Zakat di Surakarta. *Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah*, Vol. 09, 183–198.
- Cut Dina Atika, "Pengendalian Risiko Pembiayaan Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Menggunakan Enterprise Risk Management (ERM): Studi Kasus di Indonesia", Tesis (Bogor: Institut Agama Islam TAZKIA, 2018).
- Batubara, N. Z., & Marliyah. (2022). Analisis Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Zakat Pada Lazismu Kota Medan. *Jurnal Cendikia Ilmiah*, Vol. 1(3), 245–252.
- BAZNAS. (2018). *Fikih Zakat Kontekstual Indonesia*. Jakarta Pusat: Badan Amil Zakat Nasional.
- BNPB Indonesia (2020, 28 Mei). Perkembangan Penanganan COVID-19. Diakses pada 02 Agustus 2022, dari <https://www.youtube.com/watch?v=PEfUZc4xb94>.
- Darmawi, Herman. (2017). *Manajemen Risiko* (2 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Dinsos.jogjaprovo.go.id. (2020, 22 Juni). New Normal dan Hal-Hal yang Harus Kita Persiapkan. Diakses pada 02 Agustus 2022, dari DINAS SOSIAL DIY: <http://dinsos.jogjaprovo.go.id/new-normal-dan-hal-hal-yang-harus-kita-persiapkan/>
- Djkn.kemenkeu.go.id. (2020, 22 Juni). Beradaptasi dengan Tata Normal Baru (New Normal). Diakses pada 02 Agustus 2022, dari KEMENKEU RI: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palangkaraya/baca-artikel/13208/Beradaptasi-dengan-Tatatan-Normal-Baru-New-Normal.html>
- Farida, Syarifida Ida (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

- Hudaifah, A., Tutuko, Abdurrubi, S., Ishaq, A. A., & Albar, M. (2020). *Sinergi Pengelolaan Zakat di Indonesia*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Khoiri, Nispul. (2018). *Hukum dan Manajemen Nirlaba Syariah & Konvensional*. Medan: Perdana Publisihing.
- Kominfo.go.id (2020, Mei 12). Ketika Semua Harus Memulai Fase "New Normal". Diakses pada 02 Agustus 2022, dari <http://content/detail/26442/ketika-semua-harus-memulai-fase-new-normal/0/artikel>
- Kusumawati, Erna Risfaula. (2020). *Zakat Kajian Teoritis & Pemahaman Kontemporer*. Salatiga: Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) IAIN Salatiga.
- Masruroh, S. (2018). Implementasi Manajemen Risiko Pada Pengelolaan Dana Zakat: Studi Kasus IZI (Inisiatif Zakat Indonesia). *Islamic Economics*, 64–89. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/9993>
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (22th Edition ed). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Afiyanto, "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat Pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo", Tesis (Ponorogo: Institusi Agama Islam Ponorogo, 2019).
- Mulyadi, & Winarso, W. (2020). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit CV. Pena Persada Redaksi.
- Musa, Armiadi. (2020). *Pendayagunaan Zakat Produktif: Konsep, Peluang dan Pola Pengembangan*. Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh.
- Nawawi, H. Hadar., & Martini, H. Mimi. (1994). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Nazir, M. F., Ryandono, M. N. (2019). Manajemen Risiko Operasional Pada Lembaga Amil Zakat Nasional. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol. 06, 2236–2251.
- Nazir, Mohammad. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nugraha, Denas Hasman. (2021). Analisis Peran Zakat Pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. I, 88–102.
- PUSKAS BAZNAS. (2018). *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
- Pusparini, Martini Dwi. (2020). *Manajemen Zakat di Indonesia*. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suma, Muhammad Amin. (2018). *Tafsir Ayat Ekonomi: Teks, Terjemah dan Tafsir*. Jakarta: Amzah.
- Triyani, N., Beik, I. S., & Baga, L. M. (2017). Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional. *Jurnal Al-Muzara'ah*, Vol. 5, 107–124.
- Tuasikal, Muhammad Abduh. (2020). *Panduan Zakat Minimal 2,5%. Pesantren Darush Sholihin*. Gunung Kidul: Pesantren Darush Sholihin.
- Tuasikal, Muhammad Abduh. (2022). *Panduan Praktis Zakat Maal Kontemporer. Pesantren Darush Sholihin*. Gunung Kidul: Pesantren Darush Sholihin.
- Wasito, Hermawan. (1992). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Widyastuti, A., & Affan, M. W. (2022). Implementasi Penggunaan Fintech dalam Manajemen Risiko: Studi pada Baitul Maal Hidayatullah. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 64–71.

Yohana, Corry. (2019). *Manajemen Risiko Teori dan Aplikasi*. Bantul: Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI).

Zulganef. (2013). *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



LAMPIRAN

A. Lampiran Draft Angket

KUESIONER RISIKO OPERASIONAL PADA ERA NEW NORMAL

Identitas Responden

Nama :

Jabatan/ Unit :

Untuk mengisi kuesioner terlebih dahulu cermati pedoman berikut!

NO	(L) Tingkat Kemungkinan (Likelihood) terjadinya risiko	
1	Incredible	Hampir tidak mungkin terjadi
2	Very Rare	Sangat jarang terjadi
3	Rare	Jarang terjadi
4	Unlikely	Mungkin tidak terjadi
5	Possible	Mungkin terjadi
6	Likely	Sangat mungkin terjadi
7	Almost Certain	Hampir pasti terjadi

NO	(I) Dampak (Impact) terjadinya risiko	
1	Insignificant	Tidak Berdampak – Tidak menimbulkan dampak berarti bagi OPZ
2	Very Minor	Berdampak Sangat Kecil – Menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin
3	Minor	Berdampak Kecil – Menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin
4	Moderate	Berdampak Sedang – Mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu
5	Major	Berdampak Besar – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai sebagian tujuan jangka panjang
6	Very Major	Berdampak Sangat Besar – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai sebagian besar tujuan jangka panjang
7	Catastrophic	Berdampak malapetaka – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai seluruh tujuan jangka panjang, menyebabkan kebangkrutan, kematian atau hukuman pidana

(V) Tingkat Kerentanan (<i>Vulnerability</i>) OPZ		
1	Very Low (Sangat Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang sangat baik melalui langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi; kemungkinan berhasil sangat tinggi bahkan untuk beberapa masalah ekstrim
2	Low (Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik; kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah ekstrim
3	Medium (Biasa)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang cukup; kemungkinan berhasil biasa saja karena beberapa solusi yang ditawarkan efektif dan beberapa lainnya belum efektif
4	High (Tinggi)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang kurang baik; kemungkinan berhasil rendah karena solusi yang ditawarkan belum efektif
5	Very High (Sangat Tinggi)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang buruk dan tidak memiliki langkah yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi; kemungkinan berhasil rendah karena solusi yang ditawarkan belum efektif

(S) Tingkat Kecepatan (<i>Speed of Onset</i>) terjadinya risiko		
1	Very Low (Sangat Rendah)	Sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun atau lebih
2	Low (Rendah)	Terjadi dalam hitungan beberapa bulan
3	Medium (Biasa)	Terjadi dalam hitungan bulan
4	High (Tinggi)	Terjadi dalam hitungan beberapa hari atau minggu
5	Very High (Sangat Tinggi)	Sangat cepat terjadi, tanpa atau minim peringatan, seketika

Kuisiener Manajemen Risiko Operasional Pada Era New Normal

Oleh : Muhammad Rayhan Hari Syahputra

*berikan tanda centang (✓)

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Dana Penghimpunan																								
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis																								
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat																								
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal																								
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)																								
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional																								
Risiko Dana Penyaluran																								
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik																								
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil																								
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik																								
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan																								
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik																								
Risiko Dana Produktif																								
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil																								
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat																								
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun																								
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan																								
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi																								

Kuisiener Manajemen Risiko Operasional Pada Era New Normal

Oleh : Muhammad Rayhan Hari Syahputra

*berikan tanda centang (✓)

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Dana Penghimpunan																								
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis																								
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat																								
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal																								
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)																								
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional																								
Risiko Dana Penyaluran																								
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik																								
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil																								
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik																								
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan																								
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik																								
Risiko Dana Produktif																								
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil																								
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat																								
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun																								
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan																								
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi																								

*berikan tanda centang (✓)

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Kepemimpinan																								
Kepuasan amil (<i>reward & punishment</i>) yang kurang seimbang																								
Struktur remunerasi yang tidak efektif																								
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ																								
Idealisme amil meluntur																								
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM																								
Risiko Kompetisi																								
Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta																								
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain																								
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain																								
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya																								
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ																								
Risiko Kejahatan/Penipuan																								
Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius																								
Mustahik menyalahgunakan dana zakat (misal, untuk membeli rokok)																								
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksanaan program disalahgunakan																								
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki																								
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)																								



B. Lampiran Daftar Pertanyaan Wawancara

Identitas Narasumber

Nama :

Jabatan :

1. Risiko Dana Penghimpunan
 - a. Bagaimana penghimpunan dana zakat setelah pandemi covid-19, apakah tidak meleset dan sesuai dengan yang diharapkan BAZNAS sendiri, yang tentunya juga akan berpengaruh terhadap penyaluran atau keberhasilan program?
 - b. Apakah ada semacam sosialisasi dari BAZNAS/OPZ bahwasannya dana zakat harus dihasilkan dari pendapatan halal, artinya tidak ada tercampur dana non halal?
 - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana penghimpunan pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19?
2. Risiko Dana Penyaluran
 - a. Apakah jangkauan mustahik di BAZNAS DIY sudah cukup meluas dan merata?
 - b. Apakah jangkauan muzaki di BAZNAS DIY sudah meluas dan tepat sasaran?
 - c. Apakah mungkin dana zakat yang akan disalurkan kepada mustahik disalahgunakan dengan memanfaatkan dana tersebut untuk kepentingan pribadi/golongan?
 - d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana penyaluran pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19?
3. Risiko Dana Produktif
 - a. Apakah selama ini memang benar ada pelatihan dan pengawasan untuk mustahik penerima dana produktif?

- b. Dana produktif yang diberikan kepada mustahik selama ini apakah selalu berbentuk uang atau bisa juga dalam bentuk barang? Untuk nominal yang diberikan apakah selalu sama atau menyesuaikan kebutuhan masing-masing mustahik?
 - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana produktif pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19?
4. Risiko Penghimpunan Dana Zakat
 - a. Pernahkah ada kejadian selisih dana zakat yang dibayarkan muzaki dan yang disetor amil?
 - b. Apakah selama ini BAZNAS DIY selalu melakukan transparansi kegiatan pengumpulan zakat kepada muzaki?
 - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko penghimpunan dana zakat pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19?
5. Risiko Pengelolaan Dana Zakat
 - a. Dalam pengelolaan dana zakat, Bank apa saja yang digunakan BAZNAS DIY?
 - b. Apakah BAZNAS DIY berhubungan dengan Bank Konvensional?
 - c. Apakah dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan?
 - d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko-risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?
6. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat
 - a. Apakah mungkin terjadi adanya tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain?
 - b. Apakah pernah terjadi keterlambatan dalam penyaluran dana zakat ke mustahik?
 - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko manajemen penyaluran dana zakat pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?

7. Risiko Infrastruktur/Jaringan IT
 - a. Apakah untuk sistem teknologi, kualitas jaringan, sistem database selama ini di BAZNAS DIY aman? Atau mungkin pernah terjadi sesuatu semisal kehilangan data atau terdapat data yang belum terunggah?
 - b. Apakah BAZNAS DIY sudah update di media sosial seperti web, Instagram, fb dan media sosial lainnya lain?
 - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko infrastruktur/jaringan IT pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?
8. Risiko Kerjasama
 - a. Dengan siapa saja BAZNAS DIY ini menjalin hubungan kerjasama?
 - b. Apakah pernah ada kejadian distribusi mitra yang terlambat bahkan disalahgunakan?
 - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kerjasama pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?
9. Risiko Pengembangan Program
 - a. Bagaimana cara BAZNAS DIY dalam mengoptimalkan dan mengembangkan program? setelah pandemi covid-19 apakah ada program baru yang dibuat?
 - b. Kapan evaluasi program di BAZNAS DIY dilakukan?
 - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko pengembangan program pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?
10. Risiko Kepemimpinan
 - a. Apakah ada reward dan punishment yang diberikan kepada amil di BAZNAS DIY dalam kinerjanya?
 - b. Bagaimana hubungan pemimpin dengan amil di BAZNAS DIY?
 - c. Bagaimana sistem remunerasi di BAZNAS, serta dalam pemilihan dewan, apakah ada risiko terjebak pada nama besar atau istilahnya orang titipan?

- d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kepemimpinan pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?

11. Risiko Kompetisi

- a. Apakah ada persaingan popularitas antara BAZNAS dengan OPZ lain?
- b. Apakah ada kemungkinan kampanye negatif tentang OPZ sehingga menurunkan minat muzaki untuk berzakat melalui OPZ?
- c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kompetisi pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?

12. Risiko Kejahatan/Penipuan

- a. Apakah mungkin ada petugas amil dan mustahik yang melakukan manipulasi data?
- b. Apakah ada mustahik yang menyalahgunakan dana zakat yang diberikan?
- c. Pernahkah ada pemalsuan data mustahik?
- d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kejahatan/penipuan pada BAZNAS DIY setelah masa pandemi covid-19 ini?

C. Hasil kuesuoner manajemen risiko operasional pada era new normal

1) Responden 2 : Dedi Hermawan - Bidang Pengumpulan ZIS – DSKL

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Dana Penghimpunan																								
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis							✓							✓	✓					✓				
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	✓													✓	✓					✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	✓													✓	✓								✓	✓
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)	✓													✓	✓								✓	✓
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	✓				✓									✓	✓								✓	✓
Risiko Dana Penyaluran																								
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik					✓									✓	✓								✓	✓
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil			✓					✓							✓								✓	✓
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik						✓								✓	✓								✓	✓
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	✓													✓	✓								✓	✓
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	✓													✓	✓								✓	✓
Risiko Dana Produktif																								
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil	✓													✓	✓								✓	✓
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat					✓									✓	✓								✓	✓
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun					✓									✓	✓								✓	✓
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan					✓									✓	✓								✓	✓
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	✓													✓	✓								✓	✓

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Infrastruktur/Jaringan IT																								
Rusak atau lumpuhnya sistem IT			✓											✓	✓					✓				
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung	✓													✓	✓					✓				
Kurang baiknya kualitas jaringan atau teknologi yang usang	✓													✓	✓					✓				
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem databes	✓													✓	✓					✓				
Data hilang terkena virus komputer							✓							✓	✓					✓				
Risiko Kerja Sama																								
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat	✓													✓	✓					✓				
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat					✓									✓	✓					✓				
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ	✓													✓	✓					✓				
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program	✓	✓												✓	✓					✓				
Distribusi melalui mitra disalahgunakan	✓													✓	✓					✓				
Risiko Pengembangan Program																								
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru					✓									✓	✓					✓				
Minimnya biaya operasional OPZ			✓											✓	✓					✓				
Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru			✓											✓	✓					✓				
Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat	✓													✓	✓					✓				
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan					✓									✓	✓					✓				

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Risiko Penghimpunan Dana Zakat																											
Rencana Penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis						✓						✓					✓							✓			
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat		✓										✓					✓							✓			
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	✓																✓							✓			
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)	✓																✓							✓			
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional					✓							✓					✓							✓			
Risiko Pengelolaan Dana Zakat																											
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat	✓						✓										✓							✓			
Tingginya biaya operasional OPZ					✓							✓					✓							✓			
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana						✓											✓							✓			
Dana zakat disimpan di Bank Konvensional						✓											✓							✓			
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan	✓																✓							✓			
Risiko Penyaluran Dana Zakat																											
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain					✓						✓						✓							✓			
Alokasi penyaluran zakat tidak merata					✓												✓							✓			
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian zakat		✓															✓							✓			
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik	✓																✓							✓			
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan	✓																✓							✓			

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Risiko Kepemimpinan																											
Kepuasan amil (<i>reward & punishment</i>) yang kurang seimbang		✓											✓				✓							✓			
Struktur remunerasi yang tidak efektif	✓											✓					✓							✓			
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ			✓										✓				✓							✓			
Idealisme amil meluntur						✓											✓							✓			
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM				✓													✓							✓			
Risiko Kompetisi																											
Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta		✓															✓							✓			
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain					✓												✓							✓			
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain					✓												✓							✓			
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya					✓												✓							✓			
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ					✓												✓							✓			
Risiko Kejahatan/Penipuan																											
Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius					✓												✓							✓			
Mustahik menyalahgunakan dana zakat (misal, untuk membeli rokok)	✓																✓							✓			
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksanaan program disalahgunakan	✓																✓							✓			
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki	✓																✓							✓			
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)	✓																✓							✓			



2) Responden 3 : Edi Purnama - Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Dana Penghimpunan																								
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis							✓							✓					✓				✓	
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat				✓							✓							✓					✓	
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal							✓							✓										✓
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)							✓							✓					✓					✓
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional							✓							✓					✓					✓
Risiko Dana Penyaluran																								
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik							✓							✓					✓					✓
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil				✓										✓					✓				✓	
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik							✓							✓					✓					✓
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan							✓							✓					✓					✓
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik							✓							✓					✓					✓
Risiko Dana Produktif																								
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil							✓							✓					✓					✓
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat							✓							✓					✓					✓
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun							✓							✓					✓					✓
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan							✓							✓					✓					✓
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi							✓							✓					✓					✓

Uraikan untuk setiap (V)

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Penghimpunan Dana Zakat																								
Rencana Penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis							✓							✓					✓					✓
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat							✓							✓					✓					✓
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal							✓							✓					✓					✓
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)							✓							✓					✓					✓
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional							✓							✓					✓					✓
Risiko Pengelolaan Dana Zakat																								
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat							✓							✓					✓					✓
Tingginya biaya operasional OPZ							✓							✓					✓					✓
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana							✓							✓					✓					✓
Dana zakat disimpan di Bank Konvensional							✓							✓					✓					✓
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan							✓							✓					✓					✓
Risiko Penyaluran Dana Zakat																								
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain							✓							✓					✓					✓
Alokasi penyaluran zakat tidak merata							✓							✓					✓					✓
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian zakat							✓							✓					✓					✓
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik							✓							✓					✓					✓
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan							✓							✓					✓					✓

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Infrastruktur/Jaringan IT																								
Rusak atau lumpuhnya sistem IT							✓							✓					✓					✓
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung							✓							✓					✓					✓
Kurang baiknya kualitas jaringan atau teknologi yang usang							✓							✓					✓					✓
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem databes							✓							✓					✓					✓
Data hilang terkena virus komputer							✓							✓					✓					✓
Risiko Kerja Sama																								
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat							✓							✓					✓					✓
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat							✓							✓					✓					✓
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ							✓							✓					✓					✓
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program							✓							✓					✓					✓
Distribusi melalui mitra disalahgunakan							✓							✓					✓					✓
Risiko Pengembangan Program																								
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru							✓							✓					✓					✓
Minimnya biaya operasional OPZ							✓							✓					✓					✓
Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru							✓							✓					✓					✓
Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat							✓							✓					✓					✓
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan							✓							✓					✓					✓

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Kepemimpinan																								
Kepuasan amil (reward & punishment) yang kurang seimbang							✓							✓					✓					✓
Struktur remunerasi yang tidak efektif							✓							✓					✓					✓
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ							✓							✓					✓					✓
Idealisme amil meluntur							✓							✓					✓					✓
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM							✓							✓					✓					✓
Risiko Kompetisi																								
Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta							✓							✓					✓					✓
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain							✓							✓					✓					✓
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain							✓							✓					✓					✓
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya							✓							✓					✓					✓
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ							✓							✓					✓					✓
Risiko Kejahatan/Penipuan																								
Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius							✓							✓					✓					✓
Mustahik menyalahgunakan dana zakat (misal, untuk membeli rokok)							✓							✓					✓					✓
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksanaan program disalahgunakan							✓							✓					✓					✓
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki							✓							✓					✓					✓
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)							✓							✓					✓					✓

الجمعة الاستاذة

3) Responden 4 : Riyantiningih - Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan

*berikan tanda centang (✓)

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Dana Penghimpunan																								
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis	✓				✓			✓							✓					✓				
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	✓				✓			✓							✓					✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	✓							✓							✓					✓				
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)	✓							✓							✓					✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	✓							✓							✓					✓				
Risiko Dana Penyaluran																								
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik	✓							✓							✓					✓				
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil				✓				✓							✓					✓				
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik				✓				✓							✓					✓				
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	✓							✓							✓					✓				
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	✓							✓							✓					✓				
Risiko Dana Produktif																								
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil				✓				✓							✓					✓				
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat	✓							✓							✓					✓				
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	✓							✓							✓					✓				
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan	✓							✓							✓					✓				
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	✓							✓							✓					✓				

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Penghimpunan Dana Zakat																								
Rencana Penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis	✓							✓							✓					✓				
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	✓							✓							✓					✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	✓							✓							✓					✓				
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)	✓							✓							✓					✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	✓							✓							✓					✓				
Risiko Pengelolaan Dana Zakat																								
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat	✓							✓							✓					✓				
Tingginya biaya operasional OPZ					✓			✓							✓					✓				
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana	✓							✓							✓					✓				
Dana zakat disimpan di Bank Konvensional	✓							✓							✓					✓				
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan	✓							✓							✓					✓				
Risiko Penyaluran Dana Zakat																								
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain					✓			✓							✓					✓				
Alokasi penyaluran zakat tidak merata			✓					✓							✓					✓				
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian zakat					✓			✓							✓					✓				
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik			✓					✓							✓					✓				
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan	✓							✓							✓					✓				

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)								
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
Risiko Infrastruktur/Jaringan IT																												
Rusak atau lumpuhnya sistem IT			✓										✓					✓						✓				
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung	✓												✓				✓						✓					
Kurang baiknya kualitas jaringan atau teknologi yang usang	✓												✓				✓						✓					
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem databases	✓												✓				✓						✓					
Data hilang terkena virus komputer		✓											✓				✓						✓					
Risiko Kerja Sama																												
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat			✓										✓				✓						✓					
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat	✓												✓				✓						✓					
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ	✓												✓				✓						✓					
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program	✓												✓				✓						✓					
Distribusi melalui mitra disalahgunakan	✓												✓				✓						✓					
Risiko Pengembangan Program																												
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru			✓										✓				✓						✓					
Minimnya biaya operasional OPZ					✓								✓				✓						✓					
Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru					✓								✓				✓						✓					
Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat			✓										✓				✓						✓					
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan			✓										✓				✓						✓					

Berikan tanda centang (✓)

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Risiko Kepemimpinan																											
Kepuasan amil (reward & punishment) yang kurang seimbang			✓										✓				✓						✓				
Struktur remunerasi yang tidak efektif			✓										✓				✓						✓				
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ			✓										✓				✓						✓				
Idealisme amil meluntur	✓												✓				✓						✓				
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM	✓												✓				✓						✓				
Risiko Kompetisi																											
Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta	✓												✓				✓						✓				
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain	✓												✓				✓						✓				
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain	✓												✓				✓						✓				
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya	✓												✓				✓						✓				
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ	✓												✓				✓						✓				
Risiko Kejahatan/Penipuan																											
Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius	✓												✓				✓						✓				
Mustahik menyalahgunakan dana zakat (misal, untuk membeli rokok)	✓												✓				✓						✓				
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksanaan program disalahgunakan	✓												✓				✓						✓				
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki	✓												✓				✓						✓				
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)	✓												✓				✓						✓				



4) Responden 5 : Ummi Nasyi'ah - Bidang Administrasi, SDM dan Umum

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Dana Penghimpunan																								
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis							✓							✓	✓					✓				
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat				✓										✓	✓					✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal														✓	✓					✓				
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)	✓													✓	✓					✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional				✓										✓	✓					✓				
Risiko Dana Penyaluran																								
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik	✓													✓	✓					✓				
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil	✓													✓	✓					✓				
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik	✓													✓	✓					✓				
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	✓							✓						✓					✓					
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	✓							✓						✓					✓					
Risiko Dana Produktif																								
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil	✓													✓	✓					✓				
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat	✓							✓						✓					✓					
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	✓							✓						✓					✓					
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan		✓						✓						✓					✓					
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi		✓						✓						✓					✓					

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risiko Dana Penghimpunan																								
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis							✓							✓					✓					
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat				✓										✓					✓					
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal														✓					✓					
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)	✓													✓					✓					
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional				✓										✓					✓					
Risiko Dana Penyaluran																								
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik	✓													✓					✓					
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil	✓													✓					✓					
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik	✓													✓					✓					
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	✓							✓						✓					✓					
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	✓							✓						✓					✓					
Risiko Dana Produktif																								
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil	✓													✓					✓					
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat	✓							✓						✓					✓					
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	✓							✓						✓					✓					
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan		✓						✓						✓					✓					
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi		✓						✓						✓					✓					

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Risiko Penghimpunan Dana Zakat																											
Rencana Penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis					✓	✓																					
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	✓																										
Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	✓																										
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)	✓																										
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	✓																										
Risiko Pengelolaan Dana Zakat																											
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat		✓																									
Tingginya biaya operasional OPZ		✓																									
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana		✓																									
Dana zakat disimpan di Bank Konvensional	✓																										
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan	✓																										
Risiko Penyaluran Dana Zakat																											
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain		✓																									
Alokasi penyaluran zakat tidak merata		✓																									
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian zakat		✓																									
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik		✓																									
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan	✓																										

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Risiko Infrastruktur/Jaringan IT																											
Rusak atau lumpuhnya sistem IT				✓																							
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung				✓																							
Kurang baiknya kualitas jaringan atau teknologi yang usang				✓																							
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem databes				✓																							
Data hilang terkena virus komputer				✓																							
Risiko Kerja Sama																											
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat		✓																									
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat		✓																									
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ		✓																									
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program		✓																									
Distribusi melalui mitra disalahgunakan	✓																										
Risiko Pengembangan Program																											
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru			✓																								
Minimnya biaya operasional OPZ			✓																								
Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru	✓																										
Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat		✓																									
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan		✓																									

D. Hasil Wawancara

Identitas Narasumber

Nama : Dra. Hj. Puji Astuti, M.Si

Jabatan : ketua BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta

....

Rayhan : Assalamuallaikum, sebelumnya izinkan saya memperkenalkan diri terlebih dahulu. Nama saya Muhammad Rayhan Hari Syahputra, mahasiswa Universitas Islam Indonesia, yang melakukan penelitian di BAZNAS DIY, dengan judul penelitian,

penerapan manajemen risiko operasional BAZNAS DIY pada era *new normal*. Terimakasih sudah mau meluangkan waktunya bu..

Narasumber : iya, kemarin maaf ya belum bisa soalnya ada kegiatan siangnya.

Rayhan : Iya bu. Baik bu, apakah wawancaranya sudah bisa kita mulai?

Narasumber : Iya silahkan

Rayhan : Baik ibu, kita mulai dengan pertanyaan yang pertama ya bu. Apakah diwaktu era *new normal* penghimpunan zakat sudah sesuai dengan targetnya?

Narasumber : Sudah sesuai, malah lebih. Karena kami setiap tahun itu, Oktober atau November ini, kami akan menyusun rencana kerja tahunan, RKAT. Disana juga ada targetnya tahun berikutnya. Kemudian mau disalurkan kemana saja, itu kami buat. Untuk penghimpunannya itu berarti tahun 2021 dan 2022 ya.. itu melebihi target alhamdulillah. Ternyata setelah pandemi dan *new normal* itu banyak orang yang lebih sadar bahwa melaksanakan zakat, infak dan sedekah. Jadi intinya targetnya tercapai

Rayhan : Apakah ada dana zakat yang terhimpun itu terindikasi, mohon maaf seperti dana dari penghasilan non-halal? Seperti pencucian uang dll

Narasumber : ZIS kami itu zakat, infak, sedekah itu sumber utamanya adalah dari ASN dari pegawai negeri dari provinsi baik itu yang PEMDA-nya maupun dari yang vertikal, yang vertikal itu yang seperti kami KEMENAG, jadi institusi-institusi diluar PEMDA gitu ya, yang tingkat provinsi. Jadi kalo itu kan gak mungkin, karena itu kan dari penghasilan dari gaji dan sebagainya, jadi itu tidak mungkin. Kalaupun kan memang ada juga muzaki kami yang membayar diluar itu (selain ASN), tapi dari melihat yang mereka setorkan ke kami, melihat juga orangnya itu terutama dana yang disetorkan ke kami insyaallah enggak.. kalau pencucian itu kan biasanya gak normal kan dimasukan ke kami, masih wajar wajar saja orang memberikan zakat, infak, sedekah dalam segini tuh masih kondisi normal. Insyaallah gak ada, kalo pencucian uang kan mesti besar, gak mungkin kecil.

- Rayhan : Apakah ada mitigasi untuk menangani risiko-risiko tersebut, misalkan seperti menyebarkan *disclaimer* pada form, untuk memberitahukan bahwa dana zakat tidak bisa dari penghasilan non-halal? Apakah ada seperti itu?
- Narasumber : Hmm.. sementara enggak, secara resmi kami sosialisasi seperti itu enggak, karena tadi saya sampaikan sumber utama kami dari penghasilan ASN, yang jelas jelas itu pasti halal. Kemudian dari beberapa yang lain, kan kami pun juga melihat, itu belum perlu. Kalaupun nanti ada yang kami curigai, pasti mungkin bukan salah sosialisasi secara umum ya, paling mungkin juga kami perlu klarifikasi ke mereka, paling begitu tapi belum ada sampai sekarang.
- Rayhan : Baik bu. Lanjut ke poin ya kedua, yaitu risiko dana penyaluran. Apakah jangkauan mustahik di BAZNAS DIY sudah cukup meluas dan merata bu?
- Narasumber : InsyaAllah sudah, karena itu poin yang harus kami lakukan. pentasarufan itu, itu harus merata, dan kalo meluas itu kan sesuai dengan kemampuan kami untuk memberikannya, tapi pemerataan itu merupakan suatu hal yang kami pertimbangkan untuk kami lakukan, bahkan setengah wajib (sangat harus) kami lakukan untuk pemerataan itu. Contohnya begini, kami punya empat kabupaten, satu kota, ada Bantul, Gunung Kidul, Kulon Progo, Sleman dan juga Kota Jogjakarta itu ya. Jadi kami berusaha untuk para mustahik ini tersebar di semuanya itu. Masalah jumlahnya gak sama itu gak masalah, karena kebutuhan antara daerah itu kan gak sama ya, tetapi kami berusaha untuk menyebarkan daerah yang di bawah kami.
- Rayhan : Apakah pernah kedatangan dana zakat yang disalurkan itu disalahgunakan oleh mustahiknya? Miasalnya seperti menggunakan uang itu untuk membeli rokok.
- Narasumber : Kalo itu mungkin loh mas, karena saya gak bilang enggak ya. Karena tenaga dan jumlah yang mengawasi itu kan gak mungkin kalo kami sampai mengawasi satu persatu kan gak mungkin. Jadi kemungkinan itu ada, makanya mas lihat orang yang diluar sini, itukan dalam rangka kami akan memberikan bantuan modal untuk mikro, mikri malahan, kecil, jadi gak banyak sekitar satu juta sampai satu setengah juta. Itu tidak saya berikan dalam bentuk uang *cash* (secara fisik) tapi dengan BSI (tabungan), itu

maksud kami untuk mengurangi risiko yang tadi seperti yang mas tanyakan. Kalo orang kesini langsung bawa duit full gitu yaa, pemberian dari kami itu tadi kan untuk modal bisa jadi mungkin untuk modal iya, untuk membeli yang lain juga iya (diluar dari peruntukan dana). Ini kami coba, sama dengan beasiswa untuk murid-murid itu, kami kan berikan dalam bentuk rekening tabungan. Jadi orang tidak langsung megang dalam seluruhnya kan dia akan ambil sesuai kebutuhannya. Ini pun saya harapkan begitu (sama halnya dengan modal). Kami dengan BSI sehingga mereka mengambil, kalo pun mereka mengambil ya gak harus semua, begitu. Sehingga mengurangi risiko yang mas tanyakan.

Rayhan : Berarti mitigasinya dengan cara seperti itu ya bu? Seperti memberikan rekening

Narasumber : Iya, begitu. Diharapkan nanti dia sudah mempunyai rekening, mengambil secukupnya. Kalau dia sudah punya rezeki dia sudah bisa nabung juga, kan kami berharap seperti itu. Habis hari ini, habis hari ini; dapat hari ini dapat hari ini, kapan mau keluar dari kemiskinan kalo begitu ya kan. Begitu...

Rayhan : Nah tadi kan ibu sempat menyinggung dengan zakat produktif? apakah di baznas ini ada pernah melakukan pelatihan terhadap zakat produktif, kepada mustahik yang menerima zakat produktif bu?

Narasumber : Jadi begini kami kalo pelatihan khusus enggak, biasanya kami itu kan bekerja sama dengan UPZ kami, ada dari Dinas Sosial, ada dari Dinas perempuan dan anu.. mereka yang, ada dari beberapa UPT (unit pelaksana teknis) gitu ya. Mereka itu kan mengadakan pelatihan untuk warga-warga binaan mereka, kayak dinas sosial, itu kan warga binaan kan dalam tanda kutip orang-orang yang perlu disantuni kan. Nah tapi dinas sosial itu bisa memberikan pelatihan dan sebagainya, tapi dia gak punya uang modalnya, nah itu dia kerja sama dengan kami, makanya mereka yang melatih kami yang ngasih modal kan begitu, dalam bentuk kerja sama. Terus yang terakhir memang dari PUSKAS BAZNAS Nasional, yang kemarin juga kami sudah *launching* di Bantul itu kana da yang namanya program *Z chicken*, waralaba seperti KFC ayam seperti itu ya. Yang itu kami bantu dari BAZNAS itu semua, jadi mulai dari gerobaknya, mulai dari

bahan bakunya, mulai dari apapun, tepungnya kan sudah ada, jadi tepungnya gak bisa make sendiri, tepungnya sudah ada jadi di stok ngambilnya, itu dibantu dari selama sekian minggu, jadi kalo ditotal bantuannya itu sebesar, total dengan peltihan dan sebagainya, sekitar 12 juta tapi dalam waktu tertentu dia harus sudah belanja sendiri, karena dia sudah dapat kan, dia kan jual ni, sudah gratisan semua (modal disediakan), dia jual dia dapat duit ya kan, untuk lupa saya beberapa minggu ya, nah setelah itu dia enggak dikasih gratis lagi (dalam hal modal), seterusnya dia harus membeli bahan bakunya.

Rayhan : Iya berarti karena dia sudah ada keuntungannya ya bu?

Narasumber : Iya, maksudnya begitu. Itu full dari BAZNAS, pelatihan dan pengawasannya, semua dari BAZNAS, seperti itu.

Rayhan : Apakah ada pengawasan bu?

Narasumber : Kalo yang tadi kami kerjama sama dengan UPT, kan itu kan warga binaannya mereka jadi kami bekerja sama tadi yang memberikan pengawasan dan nanti melaporkan UPT setempat. Kalo yang Z chicken tadi dari BAZNAS kami punya tenaga untuk pendampingannya, gitu. ada pengawasannya. Karena apalagi kalo Z chicken, itu kan produk di harapkan dari dimana pun di Indonesia itu dengan rasa yang sama, nanti kalo tidak ada pengawasan kalo dia merubah rasanya, ya nanti repot, harus sama itu. Kualitasnya itu harus sama.

Rayhan : Di era new normal tidak mengalami kendala?

Narasumber : oh nggak ada, justru waktu pandemi dan new normal itu BAZNAS mengelola, yang lain pada leha-leha dirumah kita malah kerja, karena memang banyak yang membutuhkan kami, gitu kan. Yang lain itu pada takut keluar, kami malah keluar. Apalagi yang, kami kan juga namanya BAZNAS tanggap bencana, dia yang membantu kebencanaan, termasuk ke dalam pandemi itu dimana orang-orang banyak yang membutuhkan mereka, kan banyak ya orang yang meninggal di rumah, sampai lama gak diurusi, karena saking gak ada tenaga semuanya sudah, dirumah sakit penuh.

Rayhan : Yang seperti itu ada bu?

- Narasumber : Ada, banyak. Sampai tetangganya juga gak berani kan. Kan gak berani orang itu kalo ngopeni (merawat) yang mereka kena covid kan, nah itu teman-teman kami jutru pada turun. Ambulans saja susah minta ampun gitu kan, seperti itu ya, jadi begitulah kira-kira.
- Rayhan : Selanjutnya mengenai risiko penghimpunan dana zakat, tadi kan dana penghimpunan tuh bu. Risiko penghimpunan dana zakat seperti kurangnya kontrol dan transparansi terhadap proses pengumpulan dana zakat, minimnya informasi dan advertensi pengumpulan zakat oleh LAZ, banyaknya rekening peruntukan zakat yang membingungkan donatur hingga tidak sampainya bukti setoran zakat kepada muzaki.
- Narasumber : Jadi kalo BAZNAS itu transparasinya luar biasa sudah, jadi kita sudah transparasi sekali. Jadi orang setor gitu kan, kan orang datang kan bayar zakat itu kan bisa dengan berbagai cara, orang datang kesini bayar langsung nanti akan diberi kami, mereka itu kan sudah punya SOP-nya ya, apa saja tanda terima, nanti akan di input di komputer, atau bisa juga lewat *m-banking*, jadi kalo masnya punya *m-banking* mau setor zakat, infak, sedekah langsung masuk srett, itu langsung masuk rekeningnya BAZNAS, terus juga mau lewat ATM juga boleh. Jadi insyaAllah ini gak ada yang, nyelip disana sini bocor. Kita juga punya yang namanya sistem aplikasi namanya SIMBA mas, sistem informasi manajemen BAZNAS, jadi ini aplikasi segala macam kegiatan BAZNAS ada disana, entah itu penghimpunan entah itu penyaluran nanti terekam ke aplikasi itu, bahkan masnya itu kalua misalkan setor ke BAZNAS DIY, jrett gitu kan, itu nanti kalo sudah diberi akses itu, jenengan bisa buka kok, sudah masuk ke rekening mana dimana mana (seluruh aktivitas bisa dilihat).
- Rayhan : Bisa dilihat?
- Narasumber : Bisa dilihat, itu kalo anu, masnya jadi muzaki kami yang rutin gitu ya, yang gak rutin pun gak apa-apa, minta aja akses. Atau minta dibukakan begitu itu sudah tertera. Yang namanya jejak digital itukan tidak bisa dihapus. Kalo sudah rekening masuk, rekening keluar itu nanti akan terekam terus, dan kami akan di audit, setiap tahun sekali. Kami ada namanya melakukan audit, yang dilakukan bukan kami sendiri, tetapi oleh kantor akuntan

publik, jadi audit umum, jadi independen, itu akan masuk ke kami bulan desember begitu tutup buku, kami langsung di audit untuk tahun ini. Jadi insyaallah kalo masalah itu gak bisa main-main, kami memang berusaha untuk transparansi.

Rayhan : Baik bu. Untuk poin selanjutnya risiko pengelolaan dana zakat. Bank apa saja yang digunakan BAZNAS DIY?

Narasumber : Banyak mas, macam-macam, termasuk BSI, ada BCA, ada BRI, BPD; BPD konvensional sama syariah, ada Mandiri, hampir semua bank ada. Jadi kami buka emang memudahkan para muzaki yang akan bayar itu punya rekeningnya macam-macam, supaya enggak kena biaya administrasi gitu ya. Misalnya masnya mau infak lewat bank gitu kan dengan cara Rp. 20.000 misalnya, lah kalo nanti antara bank malah kena Rp. 6.500 eman eman kan. Kita punya macam-macam rekening bank itu orang gak kena administrasi lagi diharapkan begitu.

Rayhan : Tapi, mohon maaf sebelumnya bu, kan kalau BAZNAS bukannya tidak bisa berkerja sama dengan konvensional ya bu?

Narasumber : Ada yang konvensional masih. Orang itu kalo mau bayar zakat lewat, terutama lewat model yang gak langsung itu dia bisa akses bank mana saja bisa, satu itu. Yang kedua, BPD itu kan penghasilan ASN di DIY itu kan lewatnyakan BPD, gitu loh. Jadi kami buka memang bank konven dan yang syariah *cetok* ya, tapi kalo yang konven masih ada, karena kami itu tadi memudahkan para muzaki, kan kadang-kadang orang-orang itu mau bayar zakat, tapi kalo mau bayar aja rekeningnya gak ada, gak sama gitu kan, akhirnya dia kan malas, nanti dia bisa memberikan ke yang lain kan gitu kan, itu salah satu segi pelayanan aja. Tapi nanti kalo teman sayan yang bendahara itu, dia kalo yang di konven kek BPD gitu dia sudah kumpul sekian, duit itu kan gak boleh nyimpan lama uang di bank tiga bulan sudah disalurkan maksimal. Jadi gak ada yang namanya kami punya tabungan itu enggak, tapi kalo anu biasanya kami kalo sudah penuh ke BPD kami pindahkan ke BSI atau yang lain. Jadi gak boleh saya kalo orang itu setor ZIS itu ke kami, itu gak ada yang namanya terus kami mengendon gitu, sampai udah disimpan dulu sampai akhir tahun enggak ada, jadi begitu uang datang secepat mungkin kami salurkan, maksimal itu tiga bulan sudah disalurkan duitnya itu. Apakah dana zakat disimpan untuk

mendapat keuntungan kan, gak ada yang tadi saya sampaikan malah enggak boleh gitu loh. Kalo jenengan lembaga amil zakat yang dengan bangganya mengatakan saya punya saldo banyak gitu, perlu di pertanyakan, dia bekerja benar enggak, dia hanya menghimpun saja, apa disalurkan tidak, karena itu bukan kebanggaan sebetulnya kalo dia bisa nyimpan duit, kalo dia bisa menghipun banyak itu kebanggaan tapi harus segera disalurkan, tapi kalo dia bangga bahwa saldonya banyak di rekeningnya dia, tanda tanya, nah begitu saja.

- Narasumber : terus..?
- Rayhan : Apakah pernah terjadi tumpang tindih penyaluran dana zakat BAZNAS dengan OPZ yang lain?
- Narasumber : Jadi begini, kalo antara BAZNAS DIY dengan BAZNAS Kabupaten/Kota enggak, karena kami ada sistem SIMBA tadi
- Rayhan : Penyaluran dana zakatnya juga?
- Narasumber : Iya kan bisa dilihat dari penghimpunan juga, dari SIMBA bisa dilihat, penyalurannya juga, kan kami kalo penyaluran kayak begini ini *by*-NIK (nomor induk keluarga), pakai NIK, pake KTP ada NIK-nya, nah kalo nanti NIK-nya itu kalo sudah diberikan ke yang lain itu akan kelihatan, tapi kalo dengan lembaga amil zakat yang lain LAZ ini yang mungkin bisa jadi, tapi antara BAZNAS itu insyaAllah enggak karena *by*-NIK, jadi ini kalo sudah saya berikan sudah diberikan ke yang lain dia akan muncul.
- Rayhan : Adakah mitigasi yang dilakukan terhadap risiko tersebut untuk menghindari tumpang tindih dengan LAZ, mungkin seperti sosialisasi?
- Narasumber : Sudah kalo sosialisasi, kemarin saya telat akhirnya enggak ketemu jenengan itu, karena kami ada semacam rakor lah dengan LAZ yang ada di DIY, ya artinya kami sebenarnya berharap ada sinergi, tapi kalo dengan data-data yang mereka punya kemudian kami juga gak tau penyaluran kemana saja kan juga kami gak tau, maka semestinya kami berharap mereka juga menggunakan SIMBA itu, SIMBA itu sebenarnya bagus digunakan mereka juga, sehingga terdeteksi, mereka memberikan kemana kami memberikan kemana, itu akan kelihatan.

Rayhan : Jadi SIMBA itu ya bu?

Narasumber : Iya..., jadi LAZ itu kayaknya punya aplikasi sendiri, jadi sementara ini ada yang belum mau pakai itu, sebenarnya kalo terintegrasi satu data itu, ohh itu bagus. Sebenarnya kami setengah memaksakan lah, kan kalo yang LAZ perwakilan itu, LAZ perwakilan tingkat provinsi itu kan sebelum dia memperpanjang izin atau mendapatkan izin itu kan rekomendasinya dari kami, dari BAZNAS DIY nanti izinya dari KEMENAG, itu sudah saya sampaikan kemarin, kalo mereka tidak seperti itu, kami mungkin itu sebagai pertimbangannya kami juga gak mau merekomendasikan, lah kalo gak direkomendasikan gak bakalan dapat izin.

Rayhan : kalo ajakan untuk kerja sama penyaluran seperti itu ada?

Narasumber : Ada, saya mengajak penyaluran bersama itu contohnya yang salah satu kami punya kampung, namanya kampung berkah, kampung berkah itu sebenarnya kampung kalo orang ya, apa ya, jadi di DIY itu ada Sembilan kantong kemiskinan nah itu kan intervensinya banyak, dari banyak pihak intervensi supaya kantong-kantong kemiskinan itu jadi tidak miskin kan begitu orang-orangnya. Nah salah satunya juga kami memasuk kesana itu dengan nama kampung berkah, ini kami buka siapa pun boleh BAZNAS kalo misalkan di Bantul itu kan kami di Mogiri, Wukirsari, itu kami masuk kesana dengan BAZNAS Bantul intervensi disana, apasih kebutuhan mereka apa yang masih bisa dilakukan, karena dengan risikonya itu kalo kantong-kantong kemiskinan itu yang masuk itu juga banyak jadi kami gak akan begitu masuk sesuai dengan apa yang ada di kepala kami, kami enggak, kami datang ini persoalannya apa saja seperti ini yang masih bisa kami ikut masuk bantu mana, itu, kan banyak yang bisa dibantu nih, nah yang masih bolong-bolong itu baru masuk, ya, dengan berbagai perosalan yang ada itu, nah kami selain dengan BAZNAS ini kan provinsi dan kabupaten kami mengajak LAZ-LAZ itu juga ikut masuk disitu sesuai dengan *passion*-nya masing-masing, keunggulannya mereka masing-masing gak harus wah ini disetor ke kami, bukan, gitu loh. Tapi misalkan *stunting* contohnya, siapa saja yang mau menangani *stunting*, *stunting* itu kan bukan hanya anaknya kurang gizi pada saat itu kan itu juga mulai dari calon manten. Jadi misalnya masnya itu mau jadi manten padahal itu kan kalo masnya kalo

orang muslim ke KUA ini tugasnya KUA juga untuk memberikan pemahaman, pengertian bagaimana menjadi orang tua, menjadi ibu yang baik kalo nanti hamil harus seperti apa, itu kan dari awal, itu justru yang paling awal kan. Nah setelah itu jadi manten, akhirnya hamil beneran gitu kan, orang hamil ini kan juga risiko, si ibu ini akan melahirkan anak yang tadi terjadi *stunting* itu karena pada waktu hamil dia juga kurang gizi, mungkin kurang pengawasan dan sebagainya kan itu ibu hamilnya melahirkan anak-anaknya kurang gizi juga itu kan balitanya, nah itu yang orangnya belum lagi nanti kader-kadernya juga yang harus di tingkatkan, sarana prasarana, ini kan banyak ini, orang bicarakan hanya *stunting* tapi sebetulnya yang harus kita perhatikan banyak. Nah, kami ajak teman-teman yang di BAZNAS dan LAZ yang lain itu, oke mau nangani *stunting* oke, saya nangani yang ini jenangan mau nangani apa, ini yang perannya apa biar gak duplikasi dalam satu titik, itu saya sudah ajak teman-teman LAZ. Itu salah satu cara untuk bersenergi dengan berbagai pihak.

- Rayhan : Apakah pernah terjadi keterlambatan dalam penyaluran dana zakat?
- Narasumber : Bisa jadi, tapi kami berusaha untuk tidak terlambat. Kami akan berusaha untuk uang itu tidak akan mengendap lebih dari tiga bulan. Jadi kan enggak terlambat kan, kalo masih segitu.
- Rayhan : Bagaimana dengan mitigasinya untuk menghadapi risiko seperti itu, risiko keterlambatan?
- Narasumber : Iya tadi kan kami, merencanakan rencana kerja tahunan tadi, target penghimpunannya berapa, dari mana saja, kemudian target penyalurannya berapa, sesuai dengan penghimpunannya segini berarti untuk target penyalurannya segini, untuk apa saja sudah ada mas, udah ada, untuk apa saja, kan kami punya lima program nih, satu DIY cerdas itu untuk pendidikan, jenisnya macam-macam ini nanti, ada DIY sehat, ada DIY peduli, misalkan kalo ada bencana, ada orang yang harus dibantu dalam kondisi mendadak, terus ada DIY sejahtera, ini contohnya yang produktif tadi, untuk meningkatkan taraf hidup, artinya tidak hanya yang kalo tadi DIY peduli itu lebih kepada kayak *charity* kita hanya memberikan sekedar beras, hanya membantu yang memang dibantu saja, tapi yag DIY sejahtera itu kita bantu untuk

menaikkan; tidak hanya konsumtif tapi untuk menaikkan taraf hidup mereka. Terus yang terakhir DIY takwa itu untuk program menjada keimanan dan akidah, terutama, ya banyak pihak ya, terutama mualaf. Mualaf kan kita harus perhatikan dengan program takwa ini. Nah program yang lima ini sudah di tuangkan dalam RKT ini mas, jadi kami ada, loh ini kan belum ada uangnya sama sekali ini, zakat itu kan sambal jalan, ZIS itu kan kami dapatnya sambal jalan. Jadi misalnya nih, tahun depan januari, siapa yang masukan, nanti february siapa yang masukan kan gak ada uangnya, uangnya tergantung orang mau bayar zakat apa enggak kan gitu ya, tapi kami sudah punya program kedepan. Sehingga begitu uang masuk, itu rencananya sampai ke bulannya itu loh sudah, maksudnya bulan januari akan memberikan ini ini ini, february ini ini ini, maret ini ini ini, selama ada uangnya insyallah itu langsung kami lakukan di bulan itu, kalo pun itu tidak dilakukan uangnya belum datang kan, kan kalo orang bayar zakat di upz itu kadang-kadang bulanan, itu ada yang tiga bulan sekali dia bayar, digabungin sekali ya, yang megang ke mereka bukan di kami, kalo di kami langsung di salurkan. Nah sehingga dengan menyusun apa yang tadi dilakukan gak ada uang nganggur, ngantri ini, si uang ini sudah diantri sudah ditunggu, gilirannya langsung disalurkan, begitu salah satu mitigasinya.

Rayhan : Baik bu. Selanjutnya risiko infrastruktur jaringan, apakah untuk sistem teknologi, kualitas jaringan sistem pangkalan data yang ada di BAZNAS DIY sudah aman atau mungkin pernah terjadi sesuatu semisal kehilangan data atau terdapat data yang belum terunggah?.

Narasumber : InysaAllah sudah mas, insyAllah ini belum terjadi kehilangan data ya, kalau misalnya terjadi ada yang belum terunggah, ini bukan kesengajaan, mungkin kelewat atau gimana. Tapi kalo menghimpun itu gak bakalan terlewat, kalo pemasukan gitu ya gak bakal kelewat, karena teman-teman gitu ya, begitu ada hari ini masuk begitu ya, penghimpunan, itu sudah langsung dimasuk, direkap di situ, kan masing-masing ada petuugasnya ada sendiri-sendiri nih gak jadi satu, nanti yang penyaluran, hari ini penyaluran ke mana langsung hari itu juga di masukan, biar gak lewat, dan itu salah satu cara dan indikator dan itu dinilai sama pusat, seperti itu..

- Rayhan : Iya, apakah di BAZNAS DIY sudah ada media sosialnya? Pasti sudah ada, dan itu kalo yang mengelolanya siapa bu?
- Narasumber : Oh ada, Instagram ada, facebook ada, web site ada, itu yang mengelola staf kami, nanti setelah ini tak kasih tau, tapi dia masih di atas ya
- Rayhan : Staf jaringannya ada sendiri?
- Narasumber : Ya staf dari BAZNAS begitu, kami kan stafnya juga terbatas, gak banyak, gak hanya dia nangani itu, jadi teman-teman saya itu malah justru luar biasa, pekerjaannya itu diluar porsinya, karena cuman sedikit kalo banyak kan habis di tenaga kan kami, yang sedapat mungkin lah, sefisien gitu, tapi ada yang menengani itu. Youtube juga ada, komplit
- Rayhan : Kalau mengenai sistem jaringan itu kayak misalkan pernah ada, misal ada terjadi rusak atau lumpuhnya sistem IT itu ada penanganannya enggak bu, mitigasinya seperti apa tu bu?
- Narasumber : Yaa memang kan harus di cek terus ya, tapi kan bagaimana pun juga namanya yang kayak gitu itu, yang punya jaringan besar dan sebagainya itu juga bisa terjadi, terkadang ada erornya tapi ya di minimalisir sedemikian rupa lah, supaya itu tidak terjadi. Jadi teman-teman akan tau kalua ada kelumpuhan atau ada persoalan eror di jaringan-jaringan itu, insyaAllah ada (penangan), supaya gak kelamaan, walaupun terjadi itu menjadi tidak normal.
- Rayhan : Dengan pihak-pihak mana saja BAZNAS DIY melakukan hubungan kerja sama?
- Narasumber : ohh banyak mas. Contoh ya yang baru ini, dengan PMI itu kami kerja sama, ada beberapa hal yang akan kami lakukan, tapi yang sudah kita lakukan dengan mereka adalah mengadakan pelatihan untuk pengemudi-pengemudi ambulans, karena pengemudi ambulans itu ternyata harus punya ilmu khusus, gak sekedar orang punya SIM bisa mengemudi gitu loh, ada macam-macam yang harus diperhatikan. Karena banyak juga orang yang punya ambulans gitu, kecuali yang rumah sakit, instansi pemerintah, itu insyaAllah sudah tau lah, supirnya itu sudah mengerti, tapi kan kadang-kadang lembaga-lembaga yang asal punya ambulansnya aja kan, dia punya duit gitu kan, beli ambulans gitu kan, supirnya asal aja, pokoknya asal bisa mengemudi, punya SIM sudah,

padahal kan enggak harus begitu harus ada macam-macam, dia kan akan membawa risiko banyak pihak, dia kan raja jalanan, dan itu sudah gak bisa ditawar lagi, kalo orang sedang membawa ambulans itu orang lain harus mengalahkan gitu kan, nah itu kami adakan kerja sama dengan PMI. Contohnya itu, banyak sih, banyak sekali.

- Rayhan : Kalau mislkan dari mitra-mitra itu ada pelaporan tidak bu?
- Narasumber : Iya lah,
- Rayhan : Itu selama berapa lama sekali melakukan pelaporan?
- Narasumber : Itu setahun sekali, dengan siapa pun itu setahun sekali. Kalau nanti diperlukan diperpanjang lagi (dengan mitra BAZNAS).
- Rayhan : Misalkan kalo ada kegiatan yang disalahgunakan, mislkan keluar dari programnya begitu?
- Narasumber : Kan kami yang buat programnya, yang menyalurkan teman-teman saya, jadi insyaAllah enggak. Jadi gak terus di kita lalu diberikan ke orang itu tidak
- Rayhan : oh iya bu, mungkin lanjut ke risiko kepemimpinan, apakah ada *reward* atau *punishment* kepada amil zakat BAZNAS dalam kerjanya?
- Narasumber : Sesuai dengan ketentuan dan juga idealnya dari setiap lembaga pun, namanya SDM itu memang harus ada imbalan juga ada *punishment*, *reward* kalau dia punya prestasi punya kelebihan-kelebihan, palingan kita itu *reward*-nya itu untuk bersama-sama, jadi ketika perolehan zakat itu melebihi target, itu *rewardnya* untuk bersama-sama, kemudian kalo yang untuk *punishment* ya tentu saja sesuai dengan masing-masing tingkat pelanggaran atau kedisiplinan masing-masing gitu kan, jadi kalo misalnya jarang pernah masuk, atau melakukan sesuatu yang tidak sesuai aturan kan itu mesti ada *punishment* mulai mungkin dari teguran lisan, kemudian SP atau surat peringatan, kemudian terpaksa di hentikan begitu kan, kalo ada.
- Rayhan : Baik pak. Kita ke poin selanjutnya, risiko kompetisi. Apakah ada persaingan popularitas antara BAZNAS dengan OPZ lain?
- Narasumber : Kalo persaingan itu sebenarnya tidak, karena LAZ itu sebenarnya kan membantu BAZNAS, BAZNAS itu proporsinya

lebih ke instansi pemerintah, kalau LAZ itu ke masyarakat umum *non*-pemerintahan jadi kan sudah ada wilayahnya masing-masing tidak tabrakan tidak begitu kan, yang umum itu justru lebih luas daripada yang pemerintah, jadi kalo yang dipemerintah itu di DIY pegawai negeri nya paling, sepuluh ribu gitu kan, kalo yang umum kan jumlah warga DIY itu kan tiga jutaan ada itu, jadi wilayahnya LAZ itu lebih luas, lebih bisa dapat lebih banyak gitu.

Rayhan : Apakah mungkin ada kampanye negatif kepada OPZ sehingga menurunkan minat muzaki untuk berzakat? Seperti ada beredar di kalangan masyarakat yang tidak baik sehingga masyarakat tidak berzakat di OPZ

Narasumber : Ennggak berani, enggak ada yang berani. Kalo ada kayak begitu akan di tegur dengan sangat keras oleh teman-teman saya, yang kayak gitu itu melanggar, OPZ itu dibawah koordinasi BAZNAS, jadi mau LAZIS MU, LAZIS NU apapun itu di bawah koordinasi BAZNAS, jadi kami juga tidak akan menjatuhkan mereka, mereka juga tidak mungkin berkata jangan berzakat di BAZNAS, gak mungkin, justru malah mengedukasi bahwa semua harus berzakat.

Rayhan : Kalau tentang mitigasinya itu seperti kayak sosialisasi gitu, untuk meminimilisir misalkan ada risiko-risiko seperti itu?

Narasumber : Masing-masing kan publikasi promosi sendiri-sendiri dengan cara masing-masing, lewat website, lewat medsos, lewat perorangan atau sosialisasi langsung, para OPZ itu pun juga melakukan sosialisasi sendiri-sendiri untuk meraih zakat atau menyadari zakat masyarakat dan biar masyarakat itu masing-masing sudah punya caranya sendiri-sendiri, kalau orang NU mungkin ke LAZIS NU ya, perorangan gitu kan, kalo lembaga kan pemerintah. Kami juga tidak mungkin masuk ke UMY, UAD itu kan muhammadiya kan, kami kalo masuk ke sana kita gak tau diri, itu sudah porsi mereka lah biar saja, jadi gitu loh mas, itu kan LAZIS MU dia punya LAZIS MU, jadi kita saling menghargai saja, jadi kalo tiba-tiba saya masuk ke UNU misalnya ya sama aja kami itu dagelan gitu kan, tabrakan kan karena itu sudah organisasi NU. Sama aja kalo LAZIS MU LAZIS NU masuk ke PEMDA saya protes juga nanti karena ASN itu ada di BAZNAS kan gitu, jadi saling menghargai aja,

kecuali kalo dia mendekati orang per orang ya gatau ya, gak masalah kalo itu, tapi kalo pendekatannya ke lembaga gitu gak boleh, kami juga tau diri gak mungkin tiba-tiba masuk ke UMY. UII itu OPZ nya BAZNAS jadi dibawah kami, meskipun dia punya LAZIS UNISIA. Ya kemarin itu kami kumpulkan laz-laz itu ya ada LAZIS MU, LAZIS NU, dan lainnya kita kumpulkan, ada LAZ UNISIA juga, kita kumpulkan kita koordinasikan termasuk dalam hal pendistribusian biar ada arah yang sama, bersinergi di titik tertentu, itu baru kemarin siang itu.

Rayhan : Berarti semua sudah tau ranahnya masing-masing ya?

Narasumber : Iya, jadi kita saling menghargai saja lah gitu. ini kan perintah, kita menjalankan sesuatu itu untuk amanah ini juga tidak mudah, artinya di bilang mudah yah mungkin mudah dibelang enggak ya juga enggak, kalo kita menjalankan dengan baik sesuai syariat ini insyaAllah ada pahala yang menunggu, tapi ya jangan berenti di situ, kalo kita melakukan sesuatu dengan ngawur *sakarep e dewe*, enggak pake aturan gitu kan yah ada neraka yang menunggu juga, gitu loh, dan itu gak pake pengadilan kan ini pengadilannya beda, ya kita semua hati-hati ya insyaAllah ya lah, jadi yang saling menghormati aja.

Rayhan : Baik bu, selanjutnya ke poin yang terakhir. Yaitu, risiko kejahatan atau penipuan. Apakah mungkin ada petugas amil dan mustahik yang melakukan manipulasi data?

Narasumber : Mungkin. Kalo yang amil saya jamin di sini di BAZNAS DIY tidak ada, tapi kan saya tidak bisa menjamin yang lain ya, yang di BAZNAS DIY tidak ada. Tapi yang mustahik ada, makanya kalo memberikan bantuan itu ada *assessment* juga contoh yang by proposal itu ada orang yang mengajukan proposal ke kami meminta bantuan begini gini gini kan, itu harus kami *assessment* sampai ke lokasi, karena terjadi ada yang bilang punya usaha kecil gitu kan waktu kami cek itu gak ada, gak ada barangnya, terus ini yang gak ada, terus ada lagi yang kami cek itu, yang punya itu lebih kaya daripada amil disini, kan gak boleh, itu untuk fakir miskin ya, gak boleh kan seperti itu, jadi ada manipulasi itu dimanapun, makanya kita harus hati-hati. Jadi ada ya pasti ada, tapi kalo di BAZNAS DIY ini yang bisa kami pantau oleh teman-teman itu insyaAllah gak ada, tapi ya kalo gak tau dimana ya mungkin ada.

- Rayhan : Berarti mitigasinya dengan turun langsung ke lapangan?
- Narasumber : Iya. tapi kalo untuk amil ini, itu tadi ada *punishment* kalo sampe itu terjadi ada *punishment*. Ada juga yang perorangan kesini mengakunya ibnusabil mau balik ke Jakarta tapi gak punya duit, kita belikan tiket kereta api gitu kan sesuai dengan harga tiket itu biar bisa balik ke Jakarta, eh ternyata malah gak dipake, dia ingin duit gituloh, itu namanya musafir abal-abal, itu mustahik penipuan itu, tapi kalo saya bilang ada, orang manusia itu macam-macam. Ya dilihat aja *ngapusi opo ora*
- Rayhan : Jadi langsung di cek dulu ya bu?
- Narasumber : Ya di cek! Sebetulnya, kalo musafirnya ada musafir abal-abal itu tadi, harus memasukan KTP entar muncul namanya, nanti di sini di cek kami masukan dengan KTP itu, di cek sama teman-teman “oh ini sudah diberikan disana” gitu aja ketauan, itu yang namanya simba itu, aplikasi satu itu, itu keuntungannya, tapi kalo LAZ tak tau, karena dia gak make itu, belum mau
- Rayhan : Mungkin selanjutnya, kalo mitigasinya lewat ini aja ya bu, lewat *punishment* gitu ya?..
- Narasumber : Iya, mitigasinya ya make tadi, *assessment* kan kalo kita mau memberikan sesuatu kan di *assessment*, sebelum kita berikan kita *assessment* dia..
- Rayhan : Maksudnya yang mustahik
- Narasumber : Iya, yang mustahik. Kami *assessment* kan *by*-NIK. Kan kalo sekarang itu *by*-NIK lebih enak, jadi kalo yang satu sudah masuk dia enggak akan muncul juga kalo di cek di tempat lain, jadi itu.. terutama yang *by*-proposal tadi kita gak kenal, gak ada yang tanggung jawab disitu, jadi itu betul-betul harus kami *assessment*. kita kumpulkan dulu, misalkan ada berapa, banyak itu, turun ke lapangan.
- Rayhan : Selama era new normal ini, risiko manajemen risiko operasional yang 12 itu, mitigasinya atau pelaksanaannya apakah bisa berjalan dengan normal atau apakah kendala apa begitu?
- Narasumber : Enggak ada, Alhamdulillah ya. Ya itu tadi, bagusnya kita itu, sudah dari awal kita sudah tersistemnya dari awal apa yang kita lakukan, di 2023 gitu kan kita sudah tersistemnya, sudah terdokumentasi dari sekarang sudah dibuat, gitu kan, masuk

2023, sehingga nanti di situ duit masuk juga sudah langsung di salurkan dengan terencana dengan baik.

Rayhan : Baik bu, mungkin itu saja

Narasumber : Sebenarnya sudah cukup bagus ya semuanya. Asal yang bekerja juga bagus, tapi insyAllah percaya kalo di DIY bagus semua

Narasumber dari yang mengelola jaringan IT di BAZNAS DIY.

Rayhan : kita langsung saja ya mulai bu, apakah untuk sistem teknologi, kualitas jaringan, serta sistem database, di BAZNAS DIY itu aman bu?

Narasumber : Aman..

Rayhan : Ada terjadi kendala apa?

Narasumber : Aman, sampai saat ini aman.

Rayhan : Mungkin ada terjadi kehilangan data begitu bu?

Narasumber : Sampai saat ini, tidak ada. Semoga sih enggak ada ya. Data hilang itu karena IT gitu ya?

Rayhan : Kalau mislakan ada terkena virus gitu, ada enggak bu?

Narasumber : Ohh enggak, gak ada. Belum, belum ada

Rayhan : kalo misalkan mitigasinya seperti apa bu, kita gak tau nih kalau ada kejadian seperti ini?

Narasumber : Jadi pernah sih kalo, kita mau make ini kok tiba-tiba *down* atau gimana gitu, ya pasti kita akan mencari sumber nya, iya kan, ya langsung, secara langsung begitu, untuk mitigasi kita secara langsung (langsung di cek). misalkan SIMBA yang terjadi, kita antisipasinya cepat kok, misalnya eror gitu ya, langsung di tanyain ke pusat, langsung dikasih tau ke seluruh Indonesia, nah untuk antisipasinya, biasanya, ketika kita menerima ehh mustahik dan muzaki; muzaki setor zakat dan mustahik yang memasukan proposal atau yang lain, kalo pentasarufan sih biasanya sudah di *print out* gitu loh, dari sistem yang itu tuh kita kan bisa *print out* pentasarufannya, tapi kalo yang mau pemasukan, penghimpunan, ini kan yang kita gak tau ya, itu kalo

misalkan terjadi tiba-tiba kok SIMBA nya tidak bisa di gunakan itu kita pake manual lagi, penerimaan secara manual itu kita ad struk penerimaan, *by-surat* proposal maksudnya, ataupun penerimaan zakat begitu itu ada yang sifatnya manual, nanti kalo sudah baru dimasukan lagi ke sistemnya.

- Rayhan : Berarti kalau misalkan sistem SIMBA rusak bisa secara manual bu?
- Narasumber : Iya.. betul, bisa langsung manual.
- Rayhan : Kalau, misalkan teknologinya di sini gimana bu teknologinya? Misalkan teknologi sudah mendukung belum bu?
- Narasumber : Oh hiya, Alhamdulillah sih kita kan pakai wifi sendiri ya, diruangan ini ya secara otomatis pasti mendukung, pasti.. . Kalau dalam ruangan ini ya otomatis mendukung, kalau diruangan ini, kalo diluar kan ya, gak masalah juga sih pake ini masing-masing begitu. Tapi secara IT sih, mendukung sih, mendukung kinerja kami. Tata pengelolaan disini
- Rayhan : Ada teknologi yang lama, mungkin yang sudah usang? Sorry mohon maaf yang tidak layak dipakai?
- Narasumber : Jadi kita memake SIMBA itu tahun 2016 kalo enggak salah, itu memang ada pembaharuan.
- Rayhan : SIMBA itu *software* ?
- Narasumber : SIMBA itu sistem informasi manajemen BAZNAS, iya. Itu seluruh Indonesia sudah tersentral di pusat.
- Rayhan : Kalo misalkan selama masa new normal kemarin ada masalah enggak bu?
- Narasumber : Enggak ada.

Wawancara 2 dengan bu Astuti 12/26/2022

- Rayhan : Jadi risiko pengembangan program baru ini timbul ketika institusi zakat punya program-program baru, namun di BAZNAS sendiri tidak ada program baru ya?
- Narasumber : Jadi kalo itu yang dimaksudkan itu program baru, itu tidak, karena program itu kami punya ada lima, yang kemarin itu ya.

Cuman kalo pertanyaanya menjadi kegiatan-kegiatan, banyak. Tapi kegiatan-kegiatan itu kita masukan di salah satu program itu, ada kalo kegiatan. Tapi kalo kegiatan iya, begitu. Sebagai contoh kampung berkah, itu programnya-kan tahun ini mulai, kampung berkah ini kami mencoba bersinergi dengan pemerintah daerah, dalam penanganan kemiskinan, karena bagaimanapun juga BAZNAS itu kan memiliki fakir ada, miskin ada kan, jadi sangat cocok masuk ke sinergi pemerintah tadi, nah di DIY itu kan ada 15 kantong-kantong kemiskinan, nah kalo kemarin tahun sebelumnya kami secara acak membantu orang yang tidak mampu, tapi kami akan mencoba seperti itu namun fokus ke beberapa tempat, jadi yang seperti kampung berkah itu kami mengambil dari lima belas titik kampung kemiskinan itu, kami ambil masuk ke situ, jadi disitu kan ada persoalan-persoalan kemiskinan, nah kami akan mencoba membantu, tidak semua lah, kantong kemiskinan itu kan banyak ya, kami coba, yang belum di tangani orang lain, yang cocok dengan kapasitas kami, aturan yang ada di kami.

- Rayhan : Maaf bu, untuk biaya program itu apakah dari penghimpunan yang seperti biasanya?
- Narasumber : Iya dari penghimpunan, dari muzaki-muzaki itu.
- Rayhan : Biaya yang dikeluarkan itu besar tidak bu?
- Narasumber : Besar tidaknya biaya itu relative sebenarnya, kalo kami itu masalah besar tidaknya itu relatif, ada yang besar ada yang tidak, begitu kan. Yang penting kalo program-program itu masuk, kemudian kami juga yang uang penghimpunannya cukup untuk itu dengan berbagai kegiatan yang sebelumnya sudah ada, gak masalah.
- Rayhan : Kan kemarin saya sempat menyebarkan kuissoner kan bu, kalo hasil kuesioner bilang kalo besarnya biaya untuk program baru itu sangat mungkin terjadi?
- Narasumber : Sangat mungkin terjadi, iya betul. Jadi kalo program itu ada lima yang tadi, tapi kalo kegiatan baru
- Rayhan : Mungkin kalo program itu biayanya akan besar sekali ya bu?
- Narasumber : Kan kalo program itu kami sudah enggak buka lagi, jadi kan program itu ada DIY Cerdas, DIY, Sehat, DIY Peduli, DIY

Sejahtera, DIY Taqwa. Tadi mas lihat kan yang pake seragam dari lapas itu, itu kami berkolaborasi dalam rangka DIY Taqwa, kegiatannya adalah, nah ini pogramnya DIY Taqwa tapi kegiatannya adalah, kami mengadakan madrasah di Lapas. Besok ada wisuda santri di mereka, itu.. jadi sebenarnya besar kecilnya biaya itu sesuai kebutuhan sesuai kemampuan kami. Ini yang kaitannya dengan DIY Taqwa, kalo tadi saya yang bilang ke DIY Kampung Berkah itu bisa masuk DIY Sejahtera, bisa masuk DIY Peduli, karena DIY Peduli itu selain bencana kita ada memberikan bantuan secara cuma-cuma, artinya lebih ke *charity* gitu ya, kita memberikannya misalnya, oh orang butuh makan kita beri, begitu. Tapi kalo yang di DIY Sejahtera itu lebih ke pemerdayaan, agar mereka itu mandiri tidak menjadi orang yang diberi terus, tapi kami berharap mereka menjadi yang memberi zakat atau muzaki. Mungkin masnya dirubah saja, bukan program tapi lebih kepada kegiatan.

Rayhan : Iya bu. Mungkin kalo kegiatan-kegiatan itu ada hambatan-hambatan selama era new normal? Seperti mungkin masyarakat yang kurang familiar dengan program?

Narasumber : Oke, kami yang sekarang ini kan sudah banyak program yang ada ya, kami munculkan kegiatan yang kami lihat memang dibutuhkan. Jadi malah menjadi mereka senang ya, kampung berkah itu, tidak hanya kami beri tapi kami mencoba membantu kemandirian mereka gitu, kemudian ada yang ini program DIY Peduli *charity* tahun depan kami ada kegiatan baru yang namanya bantuan lansia seumur hidup, jadi lansia yang tidak punya keluarga akan kami bantu, tidak hanya sekali tapi seumur hidup palingan kebutuhan pokok mereka terpenuhi, itu kegiatan baru. Yang pasti kami lakukan adalah kami lihat kelapangan mana yang dibutuhkan, begitu, jadi bukan angan-angan kita aja tapi memang dilapangan dibutuhkan.

Rayhan : Jadi di survey dulu bu?

Narasumber : Iya, sureveynya bisa kadang-kadang bisa gak langsung juga sih

Rayhan : Misalkan ada program yang berjalan tidak berjalan dengan efektif itu mitigasinya sperti apa bu?

Narasumber : Mitigasi itu artinya pencegahan ya? Atau penanganan

Rayhan : Iya bu

- Narasumber : Iya kan kami akan evaluasi, tidak efektifnya dimana. Kami akan coba memperbaiki ketidak efektifan itu. Tapi kalo ternyata memang itu kegiatan tidak efektif ya, kami setop, iya, kenapa di lanjutkan kalau tidak efektif.
- Rayhan : Kalau di BAZNAS sering evaluasi tentang kegiatan program?
- Narasumber : Ohh sering... kami ini setiap senin, setiap senin kami ada rapat pleno namanya itu lengkap semuanya. Jadi masing-masing bidang akan melaporkan kemarin seperti apa, besok mau seperti apa. Tapi biasanya kalau hari senin kami tidak bisa karena ada kegiatan lain, kami akan cari hari lain untuk mengevaluasi kegiatan program
- Rayhan : Berarti rutin sekali evaluasinya?
- Narasumber : Ohh rutin, rutin.. . Jadi itu memang ada aturan bahwa kita memang harus melakukan itu
- Rayhan : Baik bu, kita ke point selanjutnya. Risiko Kepemimpinan, risiko kepemimpinan itu tentang hubungan internal pengelola zakat antara amil denga pemimpinya. Tentan sistem remunerasi yang mungkin kurang efektif
- Narasumber : Ya akan kami bicarakan, biasanya kan kami ada rapat pleno umum, kami ada rapat pimpinan. Jadi kalo ada hal-hal yang seperti itu kami akan bicarakan kepada pimpinan. Karena BAZNAS itu sifatnya adalah kepemimpinannya itu kolektif kolegal, jadi saya sebagai ketua saya tidak bisa memutuskan sendiri, saya harus berbicara dengan empat rekan yang lain kemudian akan kita ambil keputusan itu, kalau nanti suatu ketikanya seumpama nih, macet gitu ya, gak bisa ketemu akhirnya terakhir ya *voting*, jadi lima itu kalau ada suara tiga berarti ya itu.
- Rayhan : Maaf bu, kalau misalkan pemilihan dewan dalam BAZNAS seperti apa, pemilihan ketua dan pengurusnya itu seperti apa, apakah pakai tes, apakah ada risiko terjebak nama besar atau orang titipan seperti itu bu?
- Narasumber : Kan gini, kalo pimpinan ya, ada seleksi orang itu diseleksi dengan berbagai tahapan ya, ada empat tahapan yang tak perlu saya sebutkan, namun hasil akhirnya yang terpilih lima, liama orang ini, ini kan statusnya masih sama, untuk menentukan ketua

dan pengurus lainnya itu, itu yang lima orang ini rapat sendiri setelah ada pengumuman kalo ada lima orang ini, jadi rapat lima orang ini akan ditunjukkan siapa yang ketua, siapa yang waka 1, waka 2 gitu. Kalo nama besar yang lainnya itu saya kira oknum ya, mungkin ada, itu tapi sebetulnya tidak menjadi hal yang, saya kira mungkin nama besar boleh asal dia punya *track record* yang baik, gak masalah kan daripada kita kucing dalam karung, iya enggak. Nama besar dia punya *track record* bagus, kenapa tidak

Rayhan : Kalau sistem remunerasi di BAZNAS seperti apa bu?

Narasumber : Itu sebetulnya kalo aturannya adalah, kita kembalikan, kita juga ada bantuan dari PEMDA yaitu hibah, hibahnya sedikitlah gak banyak gitu kan, itu hibah dan haka mil itu 12,5% untuk zakat, untuk infak dan sedekah itu kan 20%, kita maksimal boleh ambil itu, gak boleh lebih dari itu. Dari prosentase itu akan kita lihat berapa sih jumlah duit kita, gitu ya.. kalo jumlahnya mencukupi akan kami lakukan sesuai, tapi kalo enggak kami juga enggak akan memaksakan.

Rayhan : Berarti sesuai dengan 12,5% ?

Narasumber : Iya itu untuk zakat. Kalo untuk infak sedekah 20%, tapi kan enggak banyak kalo di kami, yang banyak dizakatnya. Jadi teman-teman sudah tau dan terbuka, tiap senin itu akan diumumkan saldonya berapa untuk haka mil, untuk ini berapa, jadi mereka tau, itu tidak hanya untuk gaji loh itu untuk operasional kantor juga, jadi kami enggak boleh ambil lebih itu maksimal.

Rayhan : Jadi kan pada era new normal itu ada juga yang melakukan WFH, bagaimana cara agar para amil ini bisa lebih giat lagi, mungkin dengan komunikasi yang baik atau memberikan latihan motivasi?

Narasumber : Pelatihan kami tidak, tapi kalo misalkan kegiatan itu tidak ada hentinya mas, kami HP ini menjadi alat koordinasi kami, kemudian kami langsung kegiatan di lapangan. Teman-teman amil itu ada yang ini, jadi BAZNAS itu cuman setengah WFH kalo BAZNAS, jadi kalo BAZNAS itu kan ada vaksinasi kan, termasuk bantu juga pemerintah tapi kami khusus di Pondok Pesantren, jadi kami Pondok Pesantren itu baik itu baik dari pusat maupun sampai BAZNAS DIY sampai BAZNAS

Kabupaten/Kota itu, Pondok Pesantren itu kan tidak gampang tidak hanya ada duitnya, mau enggak itu divaksin, nah yang ngomong itu, tau sendiri kan orang BAZNAS itu ahli-ahli agama, jadi mereka itu yang akan ketemu dan bicara, kita tinggal *backup* mana yang belum teranggarkan di mana-mana kita coba bantu di situ, selesai Pondok Pesantren di DIY, padahal kalo gak salah ada berapa ratus berapa ribu itu, kemudian santrinya itu sampai 50, 60 ribu-an selesai, akhirnya kan WFHnya setengah-setengah, tapi kami tidak perlu rapat terus jadi rapatnya kami pake HP.

Rayhan : Mungkin kalo BAZNAS ada pernah ngasih *training* motivasi seperti itu?

Narasumber : Iya, ada. Kebetulan kami bekerja sama dengan pihak lain kalo yang seperti itu, entah itu motivator, kami lakukan untuk para amil. Kemudian pelatihan-pelatihan yang bersifat akademik itu, biasanya kami bekerja sama dengan perguruan tinggi salah satunya dengan UII.

Rayhan : Kalau dari sosok ibu sendiri, ibu sering ngasih motivasi untuk para teman-teman amil?

Narasumber : Ohh iya,, harus,, motivasi kan tidak harus dalam pelatihan toh mas, kalau dia bekerja dengan baik, saya bilang “..ehh terimakasih ya sudah bagus loh..” begitu loh, benar. Iya sederhana aja begitu. Jadi memberikan motivasi itu kan macam-macam ada yang dalam bentuk materi, ini yang saya bilang ini dalam bentuk yang sederhana itu orang melakukan sesuatu itu, itu kami mengucapkan terimakasih, “bagus itu, nanti ini gini-gini” udah itu sudah motivasi buat dia, itu gak pake biaya. Ngasih motivasi itu harus, sering,, kesemua, bahkan keteman-teman pimpinan juga, tidak hanya ke teman-teman pelaksana, dan kami saling memberikan motivasi lah

E. Dokumentasi



