



BAZNAS
Badan Amil Zakat Nasional



PANDUAN MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

Pusat Kajian Strategis BAZNAS



BAZNAS
Badan Amil Zakat Nasional



PANDUAN MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

Pusat Kajian Strategis BAZNAS

Panduan Manajemen Risiko Organisasi Pengelola Zakat

Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional & Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

Kata Pengantar Ketua BAZNAS:

Prof. Dr. KH. Noor Achmad, MA

Kata Pengantar Wakil Ketua BAZNAS:

Mokhammad Mahdum, SE, MIDEc, Ak, CA, CPA, CWM

Kata Pengantar Direktur Pusat Kajian Strategis BAZNAS:

Muhammad Hasbi Zaenal, Ph.D.

Kata Pengantar Kepala Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah FEB UI

Rahmatina Awaliyah Kasri, Ph.D.

Penyusun:

Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional

Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah – Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

Penyunting:

Anggota BAZNAS

Direktur Utama BAZNAS

Sekretaris BAZNAS

Direktur Pengumpulan BAZNAS

Direktur Pendistribusian dan Pendayagunaan BAZNAS

Direktur Operasi BAZNAS

Direktur Kepatuhan dan Audit Internal BAZNAS

Penerbit:

Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS)

Jl. Matraman Raya No. 134, Jakarta 13150

Phone +6221 3904555 Email: puskas@baznas.go.id

www.baznas.go.id; www.puskasbaznas.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan bentuk dan cara apapun tanpa izin
tertulis dari penerbit

Gambar Kulit: Ulfah Lathifah, B.Sc.

Desain Layout: Dita Anggraini

ISBN: 978-623-5858-04-3

TIM PENYUSUN KAJIAN

Penasihat : Prof. Dr. KH. Noor Achmad, MA
Mokhammad Mahdum, SE, MIDEc, Ak, CA, CPA, CWM
Ir. H. Muhamad Nadratuzzaman Hosen, MS.M.Ec,Ph.D
Dr. Zainulbahar Noor, SE, M. Ec.
Saidah Sakwan, MA
Rizaludin Kurniawan, S.Ag., M.Si.
Kolonel (Purn) Drs. Nur Chamdani
Achmad Sudrajat, Lc, M.A
Prof. Dr. Phil. H. Kamaruddin Amin, MA
Suminto, M.Sc., Ph.D.
Dr. Ir. Muhammad Hudori, M.Si.
M. Arifin Purwakananta
Dr. H. Ahmad Zayadi, M.Pd.

Penanggung Jawab : Muhammad Hasbi Zaenal, Ph.D.

Penulis

(Tim PEBS FEB UI)

Rahmatina Awaliyah Kasri, Ph.D.

Fenny Rosmanita, S.E., M.M.

Aghnia Putriningrum, S.E.

(Tim Puskas BAZNAS)

Aisha Putrina Sari, M.S.M.

Dita Anggraini, S.E.

Adhitya Kusuma Zaenardi, S.E.

KATA PENGANTAR KETUA BAZNAS



*Assalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh
Bismillaahirrahmaanirraahim*

Bukan hanya lembaga keuangan tetapi pengelolaan lembaga nonkeuangan juga perlu memiliki manajemen risiko yang baik, misalnya saja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Sebagai lembaga yang mendapatkan kepercayaan tinggi dari umat Islam untuk mengelola zakat, sudah sepatutnya para penggiat zakat berhati-hati dalam melakukan pengelolaan zakat serta mendasari setiap kegiatan dengan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan terjadi.

Apalagi, risiko-risiko yang dihadapi oleh OPZ dapat bermacam-macam, mulai dari risiko operasional, pengumpulan zakat, penyaluran zakat, keuangan, dan sebagainya. Risiko-risiko tersebut perlu dikelola dengan baik sehingga dapat dihilangkan sumber penyebab risikonya atau mungkin mengurangi frekuensi dari terjadinya risiko yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, penerapan dari manajemen risiko perlu dilakukan secara terintegrasi dengan komitmen yang tinggi dari pimpinan level atas (*top management*) untuk membudayakan kesadaran atas risiko atas setiap keputusan ataupun kegiatan yang akan dilakukan.

Berangkat dari pemikiran tersebut, Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia (BAZNAS RI) sebagai Lembaga Pemerintah Nonstruktural (LNS) berinisiatif untuk membuat sebuah panduan terkait dengan manajemen risiko yang dapat diterapkan di seluruh lembaga zakat yang ada di Indonesia. Pekerjaan ini memang tidak mudah mengingat begitu banyaknya OPZ yang ada di Indonesia, baik berupa BAZNAS maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ) dalam berbagai level mulai dari nasional, provinsi, kabupaten/kota yang tentunya akan memiliki karakteristik berbeda-beda. Namun, hal tersebut tidaklah menjadi sebuah hambatan yang tidak bisa dilewati demi tercapainya pengelolaan

zakat yang Aman Syari, Aman Regulasi, dan Aman Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI)

Terbitnya buku yang berjudul Panduan Manajemen Risiko Organisasi Pengelola Zakat ini tentu tidak lepas dari bantuan seluruh pihak termasuk kerjasama antara Pusat Kajian Strategis BAZNAS (Puskas BAZNAS) dan Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (PEBS UI). Selain itu, diskusi-diskusi berharga dengan para perusahaan yang telah menerapkan manajemen risiko di institusinya serta para OPZ baik BAZNAS maupun LAZ juga turut memperkaya buku ini. Meski begitu, kami tetap menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu setiap saran dan masukan yang diberikan akan kami terima dengan senang hati. Akhir kata, semoga panduan ini dapat diimplementasikan dengan baik serta memberikan manfaat bagi seluruh pihak. Aamiin.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jakarta, Desember 2021/Jumadil Ula 1442 H

Prof. Dr. K.H. Noor Achmad, M.A.

Ketua BAZNAS RI

KATA PENGANTAR WAKIL KETUA BAZNAS

*Assalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh
Bismillaahirrahmaanirraahim*



Alhamdulillahirabbil 'alaamiin, puji dan syukur marilah kita ucapkan kepada Allah SWT, Rabb Semesta Alam. Melalui kasih sayang yang Dia berikan maka kita masih bisa tetap hadir di dunia ini dan bekerja sebaik-baiknya meski pandemi masih belum berakhir. Shalawat serta salam tidak lupa juga kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai junjungan dan suri tauladan seluruh umat manusia.

Sebagai lembaga yang menghimpun, mengelola dan menyalurkan dana umat, lembaga zakat sangat mungkin terpapar berbagai risiko dalam pengelolaan zakat, sehingga BAZNAS & LAZ dituntut untuk membuat sistem pengelolaan zakat yang kuat dan sehat termasuk mendirikan unit khusus yang memiliki tugas dalam mengelola risiko yang memiliki fungsi seperti 1) Mengidentifikasi risiko, 2) Melakukan analisa terhadap risiko yang telah teridentifikasi, 3) Melakukan pemeringkatan risiko (tidak berbahaya - berbahaya), 4) Penanganan risiko, dan juga 5) Monitoring & Evaluasi atas dampak dari penanganan risiko.

Alhamdulillah, dengan terbitnya buku panduan atau modul pengelolaan risiko OPZ ini diharapkan dapat memberikan petunjuk kepada seluruh OPZ baik BAZNAS maupun LAZ dalam mengelola risiko pengelolaan zakat serta dimanfaatkan oleh OPZ sebagai panduan untuk memulai penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018 dalam internal organisasi masing-masing. Sesuai dengan salah satu rekomendasi dari hasil kajian, di mana penerapan manajemen risiko di OPZ harus disesuaikan dengan konteks organisasi dan kompleksitas kegiatan masing-masing OPZ, maka format laporan diserahkan dengan kebutuhan masing-masing OPZ. Kami berharap, buku ini menjadi bagian dari kajian yang akan dilakukan secara berkala dan akan terus dilaksanakan untuk memperkaya khazanah perzakatan Indonesia

Wassalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh

Jakarta, Desember 2021/Jumadil Akhir 1442 H

Mokhammad Mahdum SE, MIDEc, Ak, CA, CPA, CWM, CGRCOP

Wakil Ketua BAZNAS

KATA PENGANTAR DIREKTUR PUSAT KAJIAN STRATEGIS BAZNAS



*Assalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh
Bismillaahirrahmaanirrahim*

Undang-undang no 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan zakat membuat peran pengelolaan zakat di Indonesia semakin kuat. Undang-undang tersebut mengokohkan peran dari lembaga zakat baik BAZNAS sebagai Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang berupa Lembaga Pemerintah Nonstruktural (LNS) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ) sebagai lembaga zakat yang berasal dari partisipasi masyarakat.

Pengelolaan zakat yang telah didukung oleh regulasi tentu harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Salah satunya adalah dengan memerhatikan aspek risiko dalam pengelolaannya. Meskipun lembaga zakat bukanlah lembaga keuangan komersial bukan berarti ia tidak terpapar oleh risiko. Bahkan, risiko yang ada di dalam lembaga zakat bisa jadi lebih banyak dan kompleks dibandingkan dengan lembaga komersial. Apalagi, berbicara tentang lembaga zakat tidak hanya berbicara tentang tanggung jawab di dunia kepada para stakeholder terkait tetapi juga kepada Allah saat di akhirat nanti.

Hanya saja masih banyak pengelola zakat yang belum memahami pentingnya manajemen risiko di lembaganya. Hal ini tentu menjadi sebuah tantangan tersendiri jika kita ingin meningkatkan peran dan kontribusi zakat di bumi nusantara. Jika satu OPZ saja terkena risiko dan menimbulkan dampak negatif, tidak mustahil hal tersebut akan berdampak pada seluruh OPZ lain.

Berangkat dari latar belakang tersebut maka dirasakan perlunya sebuah panduan mengenai manajemen risiko di OPZ. Mengingat lembaga zakat di Indonesia terdiri dari berbagai skala mulai nasional, provinsi, kabupaten, dan kota, maka tentu penerapannya akan berbeda-beda bergantung dengan kesiapan dari sumber daya alam masing-masing lembaga. Oleh karena itu

buku panduan ini tidak hanya memberikan gambaran terkait dengan apa itu manajemen risiko tetapi juga panduan bagaimana cara penerapannya dibuat di masing-masing lembaga zakat. Panduan yang diberikan bersifat umum dan fleksibel sehingga setiap OPZ dapat menyesuaikan implementasinya sesuai dengan kesiapan masing-masing.

Pembuatan Panduan Manajemen Risiko Organisasi Pengelola Zakat merupakan kerjasama antara Pusat Kajian Strategis BAZNAS (Puskas BAZNAS) dan Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (PEBS FEB UI). Kami menyadari bahwa panduan ini masih butuh saran dan masukan berharga bagi perbaikan karya-karya kami di masa depan. Akhir kata, semoga buku panduan ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pihak dan dapat diimplementasikan dengan baik oleh seluruh OPZ di Indonesia. Sehingga, panduan ini pun dapat menjadi amal jariyah bagi kita semua. Aamiin.

Wassalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh

Jakarta, Desember 2021/Jumadil Ula 1422 H

Muhammad Hasbi Zaenal, Ph.D.

Direktur Pusat Kajian Strategis BAZNAS

KATA PENGANTAR KEPALA PUSAT EKONOMI DAN BISNIS SYARIAH FEB UI

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh



Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT karena hanya dengan rahmat dan karuniaNya tim pengkaji penerapan manajemen risiko dalam Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) berbasis SNI ISO 31000: 2018 berhasil menyelesaikan modul yang diharapkan bisa dijadikan sebagai panduan umum para OPZ dalam menerapkan manajemen risiko di organisasi masing-masing. Sebagai organisasi nirlaba strategis, Organisasi Pengelola Zakat telah menjadi harapan baru untuk meningkatkan kesejahteraan umat. Sebagai Lembaga yang mengelola dana publik, OPZ perlu dikelola dengan baik agar mampu menjadi Lembaga amanah yang dipercaya oleh masyarakat. Untuk mewujudkannya, OPZ dituntut untuk menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaan zakat. Oleh karena itu untuk membantu mempermudah manajemen OPZ dalam memulai implementasi manajemen risiko, perlu sebuah modul atau panduan yang lebih ringkas dari versi dokumen manajemen risiko berbasis ISO SNI 31000: 2018. Sehingga perlu kajian untuk mengetahui persepsi, urgensi, realisasi, kendala dan strategi dalam penerapan manajemen risiko baik di organisasi profit maupun organisasi nonprofit seperti OPZ.

Modul ini berisi enam bab yang diawali dengan perkembangan regulasi zakat, di mana UU No. 23 tahun 2011 mengamanatkan pengelolaan zakat harus profesional dan akuntabel. Dua bab selanjutnya merupakan tinjauan literatur akan menguraikan konsep dasar risiko dan manajemen risiko secara umum maupun literatur khusus yang membahas konsep risiko dan manajemen risiko di OPZ. Bab empat merupakan analisa hasil dari dua FGD yang dilaksanakan sebagai salah satu metode pengambilan data dalam kajian ini. Dari hasil kajian disebutkan bahwa setidaknya terdapat tiga kendala utama yang dihadapi OPZ dalam menerapkan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018 yaitu kurangnya pengetahuan SDM akan manajemen risiko dan bagaimana

menerapkannya di OPZ, belum tumbuhnya budaya risiko dalam internal OPZ sehingga manajemen risiko belum menjadi bagian yang terintegrasi dalam kegiatan maupun pengambilan keputusan dalam OPZ serta belum terdokumentasinya aktivitas yang mungkin termasuk dalam pengelolaan risiko sehingga tidak ada bahan yang bisa dievaluasi apabila muncul kejadian atau risiko yang sama di kemudian hari. Oleh karena itu, strategi yang sebaiknya dilakukan OPZ dalam implementasi manajemen risiko bisa dengan mengatasi kendala tersebut.

Bab lima merupakan panduan umum manajemen risiko di OPZ yang berisi tiga bagian utama yaitu kebijakan umum, organisasi manajemen risiko OPZ, serta manajemen risiko OPZ berbasis SNI ISO 31000: 2018. Dalam kebijakan umum diuraikan tujuan manajemen risiko OPZ, Urgensi kebijakan manajemen risiko OPZ, dasar penerapan manajemen risiko OPZ serta strategi manajemen risiko OPZ. Organisasi manajemen risiko OPZ menguraikan struktur organisasi serta tugas dan tanggung jawab masing-masing lini dalam manajemen risiko. Bagian ketiga yaitu manajemen risiko OPZ berbasis SNI ISO 31000: 2018 berisi tiga bagian yaitu prinsip, kerangka kerja, serta proses manajemen risiko. Modul ditutup dengan bab enam yang berisi format laporan manajemen risiko di OPZ yang berisi konteks manajemen risiko, penilaian risiko, penanganan risiko, komunikasi dan konsultasi, pemantauan dan reuiu, rencana tindak lanjut serta dokumentasi proses atau kegiatan penyusunan manajemen risiko di OPZ.

Modul ini diharapkan bisa dimanfaatkan oleh OPZ sebagai panduan bagaimana memulai penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018 dalam internal organisasi masing-masing. Sesuai dengan salah satu rekomendasi dari hasil kajian ini bahwa penerapan manajemen risiko di OPZ harus disesuaikan dengan konteks organisasi dan kompleksitas kegiatan masing-masing OPZ, maka panduan atau format laporan bukan hal yang rigid akan tetapi benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing OPZ. Semoga dengan upaya kecil ini bisa mempermudah para pengelola OPZ dalam memulai tahapan awal dalam penerapan manajemen risiko dan mampu mewujudkan pengelolaan zakat yang amanah, profesional dan akuntabel.

Depok, Desember 2021/Jumadil Ula 1442 H
Rahmatina Awaliyah Kasri, PhD
Kepala Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah FEB UI

DAFTAR ISI

TIM PENYUSUN KAJIAN.....	i
KATA PENGANTAR KETUA BAZNAS.....	ii
KATA PENGANTAR WAKIL KETUA BAZNAS.....	iv
KATA PENGANTAR DIREKTUR PUSAT KAJIAN STRATEGIS BAZNAS.....	vi
KATA PENGANTAR KEPALA PUSAT EKONOMI DAN BISNIS SYARIAH FEB UI.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR ISTILAH.....	xv
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	1
BAB 1 PENDAHULUAN.....	4
1.1. Perkembangan Zakat Nasional.....	4
1.2. Aspek Regulasi Zakat di Indonesia.....	8
1.2.1. UU Pengelolaan Zakat No. 23 Tahun 2011.....	9
1.2.2. Zakat Core Principle 2016 sebagai Standar Pengelolaan Zakat Internasional	10
1.2.3. Kajian DEKS-BI dan Puskas BAZNAS (2018) tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat	11
1.3. Urgensi Adanya Regulasi Manajemen Risiko di OPZ.....	12
BAB 2 KONSEP DASAR RISIKO DAN MANAJEMEN RISIKO.....	14
2.1. Risiko dan manajemen risiko.....	14
2.1.1. Definisi Risiko	14
2.1.2. Budaya Risiko	15
2.1.3. Definisi Manajemen Risiko.....	16
2.1.4. Urgensi Manajemen Risiko	17
2.1.5. Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000.....	18
2.1.6. Prinsip-prinsip Manajemen Risiko Menurut SNI ISO 31000	20
2.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	23
2.2.1. Mandat dan Komitmen.....	24
2.2.2. Rancangan Kerangka Kerja untuk Pengelolaan Risiko	25
2.2.3. Pengimplementasian Manajemen Risiko	31
2.2.4. Pemantauan & Tinjauan Kerangka Kerja.....	31
2.2.5. Perbaikan Kerangka Kerja secara Berkelanjutan.....	32
2.3. Proses Manajemen Risiko	32
2.3.1. Komunikasi dan Konsultasi	32
2.3.2. Penetapan Konteks Risiko	33

2.3.3. Penilaian Risiko.....	36
2.3.4. Penanganan Risiko	37
2.3.5. Pemantauan dan Tinjauan (Reviu)	37
2.4. Dokumen Manajemen Risiko.....	38
2.4.1. Piagam Manajemen Risiko	38
2.4.2. Laporan Manajemen Risiko	40
2.5. Pengukuran Maturitas Penerapan Manajemen Risiko.....	40
BAB 3 MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT	44
3.1. Kerangka Manajemen Risiko Lembaga Zakat.....	44
3.1.1. Model Manajemen Risiko Lembaga Zakat.....	44
3.1.2. Proses Identifikasi Manajemen Risiko Lembaga Zakat.....	45
3.1.3. Proses Pengukuran Manajemen Risiko Lembaga Zakat.....	47
3.1.4. Mengembangkan <i>Heatmap</i> Risiko Lembaga Zakat	47
3.1.5. Proses Mitigasi Risiko Lembaga Zakat	49
3.2. Manajemen Risiko Lembaga Zakat.....	49
3.2.1. Risiko Strategis	50
3.2.2. Risiko Edukasi	52
3.2.3. Risiko Amil dan Relawan.....	53
3.2.4. Risiko Operasional.....	53
3.2.5. Risiko Kepatuhan	54
3.3. Potensi dan Tantangan Lembaga Zakat ke Depan.....	54
3.3.1. Arah Perkembangan Manajemen Risiko Di Lembaga Zakat	54
3.3.2. Implementasi Riil Manajemen Risiko pada Lembaga Zakat.....	55
BAB 4 MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT	56
4.1. <i>Best Practices</i> Manajemen Risiko dalam Organisasi Profit maupun Nonprofit.....	56
4.1.1. Proses Penetapan Kebijakan Manajemen Risiko	57
4.1.2. Proses Penyelarasan Budaya Organisasi dan Sasaran Manajemen Risiko dengan Sasaran dan Strategi Organisasi.....	58
4.1.3. Proses Penetapan Akuntabilitas dan Tanggung Jawab dalam Manajemen Risiko.....	59
4.1.4. Proses Penyediaan Sumber Daya yang Memadai dalam Manajemen Risiko	60
4.1.5. Proses Komunikasi Manfaat / Benefit Melaksanakan Manajemen Risiko kepada Seluruh Pemangku Kepentingan	61
4.1.6. Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	61
4.1.7. Penyusunan Komunikasi dan Konsultasi dalam Pelaksanaan Proses Manajemen Risiko.....	63
4.1.8. Cara Merancang Ruang Lingkup, Konteks Internal dan Eksternal, Konteks Manajemen Risiko dan Kriteria dalam Penetapan Risiko.....	63

4.1.9. Penentuan Perlakuan / Penanganan Risiko	64
4.1.10. Proses Pemantauan/Pengukuran Kemajuan Penerapan Manajemen Risiko secara Berkala.....	64
4.1.11. Kendala dan Strategi dalam Menjalankan Manajemen Risiko Perusahaan	65
4.1.12. Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko di Setiap Unit Kerja dan/atau Perusahaan.....	66
4.2. Urgensi Penerapan Manajemen Risiko di OPZ.....	66
4.3. Praktik Manajemen Risiko di OPZ.....	69
4.3.1. Perwujudan Penerapan Manajemen Risiko pada OPZ	69
4.3.2. Kendala-kendala Terkait Implementasi Manajemen Risiko di OPZ	72
4.3.3. Strategi dan/atau Langkah-langkah Persiapan OPZ dalam Upaya Implementasi Manajemen Risiko secara Komprehensif.....	74
4.3.4. Rekomendasi dalam Penerapan Manajemen Risiko di OPZ.....	76
BAB 5 PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT.....	78
5.1. Kebijakan Umum.....	78
5.1.1. Tujuan Manajemen Risiko OPZ.....	78
5.1.2. Urgensi Kebijakan Manajemen Risiko OPZ	78
5.1.3. Dasar Penerapan Manajemen Risiko OPZ	79
5.1.4. Manajemen Risiko OPZ Yang Terintegrasi.....	79
5.1.5. Strategi Manajemen Risiko OPZ (d disesuaikan dengan hasil FGD).....	80
5.2. Organisasi Manajemen Risiko OPZ.....	80
5.2.1. Struktur Organisasi dalam Manajemen Risiko OPZ:.....	80
5.3. Manajemen Risiko OPZ Berbasis SNI ISO 31000: 2018.....	84
5.3.1. Sebelas Prinsip Manajemen Risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018:.....	84
5.3.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	85
5.3.3. Proses Manajemen Risiko.....	87
5.3.4. Pengarsipan	91
BAB 6 FORMAT LAPORAN MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT.....	92
APPENDIX.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	116

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Organisasi Pengelola Zakat 2018 - 2019.....	6
Tabel 2.1 RACI Matrix.....	28
Tabel 2.2 Contoh RACI Matriks Sederhana.....	29
Tabel 2.3 Kategori Risiko.....	33
Tabel 2.4 Level Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko.....	34
Tabel 2.5 Matriks Analisis Risiko.....	35
Tabel 2.6 Level Risiko.....	35
Tabel 2.7 Selera Risiko.....	36
Tabel 2.8 Checklist Penilaian Tingkat Maturitas Manajemen Risiko.....	42
Tabel 2.9 Tingkat Maturitas Manajemen Risiko.....	43
Tabel 3.1 Klasifikasi Tingkat Risiko (TR).....	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pengumpulan dan Pertumbuhan Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) 2010 - 2021.....	5
Gambar 2.1 Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000.....	20
Gambar 3.1 Tahapan Manajemen Risiko.....	45
Gambar 5.1 Strategi Penerapan Manajemen Risiko (MR) di OPZ.....	74
Gambar 5.2 <i>Line of Defense</i>	81
Gambar 5.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	85
Gambar 5.4 Proses Manajemen Risiko.....	87
Gambar 5.5 Tahapan Manajemen Risiko.....	88

DAFTAR ISTILAH

Amil Zakat	:	orang-orang yang berwenang mengelola zakat. Alquran telah memberi mereka hak untuk menerima imbalan atas pekerjaan mereka, termasuk mengumpulkan, mencatat, menjaga, membagikan, dan mendistribusikan zakat.
Analisis risiko	:	Sebuah sistematis yang menggunakan informasi yang didapat untuk menentukan seberapa sering kejadian tertentu dapat terjadi dan besarnya konsekuensi tersebut.
Bahaya (hazard)	:	Faktor intrinsik yang melekat pada sesuatu dan mempunyai potensi untuk menimbulkan kerugian
Evaluasi risiko	:	Proses yang biasa digunakan untuk menentukan manajemen risiko dengan membandingkan tingkat risiko terhadap standar yang telah ditentukan, target tingkat risiko dan kriteria lainnya.
Frekuensi	:	Ukuran angka dari peristiwa suatu kejadian yang dinyatakan sebagai jumlah peristiwa suatu kejadian dalam waktu tertentu. Terlihat juga seperti kemungkinan dan peluang.
Identifikasi Risiko	:	Proses menentukan apa yang dapat terjadi, mengapa dan bagaimana.
Monitoring/ Pemantauan	:	Pengecekan, Pengawasan, Pengamatan secara kritis, atau Pencatatan kemajuan dari suatu kegiatan, tindakan, atau sistem untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.
Pemindahan Risiko (risk transfer)	:	Mendelegasikan atau memindahkan suatu beban kerugian ke suatu kelompok/ bagian lain melalui jalur hukum, perjanjian/ kontrak, asuransi, dan lain-lain. Pemindahan risiko mengacu pada pemindahan risiko fisik dan bagiannya ke tempat lain.
Penerimaan Risiko (acceptable risk)	:	Keputusan untuk menerima konsekuensi dan kemungkinan risiko tertentu.
Pengendalian risiko	:	Bagian dari manajemen risiko yang melibatkan penerapan kebijakan, standar, prosedur perubahan fisik untuk menghilangkan atau mengurangi risiko yang kurang baik.
Penghindaran risiko	:	Keputusan yang diberitahukan tidak menjadi terlibat dalam situasi risiko
Pengurangan Risiko	:	Penggunaan/ penerapan prinsip-prinsip manajemen dan teknik- teknik yang tepat secara selektif, dalam rangka

		mengurangi kemungkinan terjadinya suatu kejadian atau konsekuensinya, atau keduanya.
Penilaian risiko	:	Proses analisis risiko dan evaluasi risiko secara keseluruhan
Probabilitas	:	Digunakan sebagai gambaran kualitatif dari peluang atau frekuensi. Kemungkinan dari kejadian atau hasil yang spesifik, diukur dengan rasio dari kejadian atau hasil yang spesifik terhadap jumlah kemungkinan kejadian atau hasil. Probabilitas dilambangkan dengan angka dari 0 dan 1, dengan 0 menandakan kejadian atau hasil yang tidak mungkin dan 1 menandakan kejadian atau hasil yang pasti
Risiko Lanjutan	:	Tingkat risiko yang masih ada setelah manajemen risiko dilakukan
Risiko	:	Peluang terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap sasaran. Ini diukur dengan hukum sebab akibat. Variabel yang diukur biasanya probabilitas, konsekuensi dan juga pemajanan.
Syariah	:	ajaran wahyu berdasarkan al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad saw. Dan mencerminkan semua aspek agama Islam, termasuk keyakinan dan perbuatan
Zakat	:	harta atau pajak wajib yang ditetapkan oleh Islam atas semua Muslim yang memiliki harta di atas batas pengecualian dengan persentase yang ditetapkan berdasarkan syariah.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sebagai organisasi yang bertumpu kepada kepercayaan publik, sangat membutuhkan praktik tata kelola yang baik dalam mencapai tujuan-tujuan dalam pengelolaan zakat. Tata kelola yang baik tidak bisa dipisahkan dari manajemen risiko, karena manajemen risiko yang baik menjadi salah satu pondasi dalam mewujudkan tata kelola yang baik di OPZ. Sebagai lembaga yang mengelola dana publik, OPZ amat mungkin untuk terekspos berbagai macam risiko baik risiko dalam pengumpulan, operasional, dan juga penyaluran dana zakat. Maka untuk menjaga agar fungsi dan tugas OPZ sesuai dengan ketentuan yang ada, OPZ dituntut mampu secara efektif mengelola risiko-risiko yang dihadapinya. Oleh karena itu OPZ harus berbenah mengelola kegiatan dan program mereka yang memberikan masalahat kepada ummat dengan menyelaraskan capaian kinerja lembaga dengan capaian kinerja risiko.

Akan tetapi, realitanya aspek manajemen risiko di OPZ belum banyak mendapat perhatian dan pembahasan yang serius. Dalam praktiknya belum ada panduan yang jelas untuk mengelola risiko di OPZ sehingga manajemen risiko belum bisa diimplementasikan oleh OPZ. Oleh karena itu perlu sebuah kajian bagaimana penerapan manajemen risiko sesuai SNI ISO 31000 yang menjadi rujukan utama entitas / organisasi dalam manajemen risiko di OPZ. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi, urgensi, realisasi, kendala, dan strategi dalam penerapan manajemen risiko baik di organisasi profit maupun organisasi nonprofit seperti OPZ yang nantinya bisa diformulasikan menjadi modul panduan manajemen risiko di OPZ. Kajian ini dilakukan dengan dua metode yaitu pertama studi literatur terkait manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000 baik di organisasi profit maupun organisasi nonprofit serta yang kedua melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan dua kali. Narasumber FGD pertama merupakan perusahaan komersial dan lembaga nonkomersial yang sudah menerapkan manajemen risiko. Sementara narasumber FGD kedua merupakan OPZ baik BAZNAS maupun LAZ yang mewakili level nasional, provinsi dan kabupaten.

Berdasarkan hasil kajian, pada umumnya OPZ yang sudah melaksanakan manajemen risiko masih dalam ruang lingkup pelaksanaan ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu dan belum menggunakan metode

manajemen risiko yang utuh dan terintegrasi seperti *Entreprise Risk Management* (ERM) atau SNI ISO 31000: 2018. Manajemen risiko apapun metodenya merupakan proses yang diterapkan secara bertahap dan berkelanjutan di mana di dalamnya terdapat proses evaluasi dan perbaikan secara terus menerus. Implementasi manajemen risiko bersifat *top down*, di mana mandat, komitmen serta *leadership* dari pimpinan merupakan bagian krusial yang dituangkan dalam sebuah kebijakan manajemen risiko. Perlu proses komunikasi dan diskusi yang intensif dalam organisasi untuk merumuskan hal-hal yang bersifat lebih teknis seperti penentuan daftar risiko, selera risiko (*risk appetite*), toleransi risiko (*risk tolerance*), kategori risiko, kriteria tingkat risiko, serta peta risiko dan bagaimana mitigasinya. Selain itu, perlu proses pembudayaan risiko yang sistematis agar muncul *risk awareness* bahwa masing-masing SDM adalah *risk owner*.

Dalam mendesain atau plan harus disesuaikan dengan konteks dalam hal ini rencana strategis (renstra) di mana terdapat tujuan dan sasaran OPZ masing-masing. Kerangka perencanaan manajemen risiko juga disesuaikan dari RKAT (Rencana Kerja Dan Anggaran Tahunan) yang secara implisit sudah memetakan risiko dari data-data tahun lalu dan tahun berjalan serta risiko yang sudah terjadi dan kemungkinan akan terjadi dan diimplementasikan dalam kerangka kerja per departemen. Kerangka kerja ini akan menentukan program kerja tahunan OPZ. Dalam menerapkan manajemen risiko juga harus mempertimbangkan ukuran organisasi dan kebutuhan internal, serta seberapa kompleks aktivitas yang akan dijalankan oleh OPZ tersebut. Infrastruktur manajemen risiko perlu dibangun dengan menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai dilengkapi dengan kebijakan dan Standar Operasional Prosedur (SOP) manajemen risiko yang jelas. Dari SDM ini harus ada SDM kunci atau *Person in Charge* (PIC) sebagai *risk officer*/representatif untuk mengelola risiko agar lebih terorganisasi. Untuk langkah lebih teknis perlu SDM sebagai *risk analyst* dalam kerjanya perlu proses diskusi internal antara dan *risk owner* (unit). Dalam diskusi tersebut dibahas bersama bagaimana penanganan risiko seperti mencegah atau meminimalkan risiko antara *risk analyst* dan *risk owner* harus saling berkomitmen untuk bekerja sama, berkolaborasi, bersinergi serta berkomunikasi sehingga tercipta hubungan yang saling mendukung dan menguntungkan.

Kajian ini mengidentifikasi setidaknya terdapat tiga kendala utama yang dihadapi OPZ dalam implementasi manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:

2018. Pertama, mayoritas pengelola zakat belum paham tentang apa itu manajemen risiko dan bagaimana menerapkannya dalam operasional pengelolaan zakat (*lack of knowledge*) sehingga pengelolaan manajemen risiko belum terstruktur dan tersistematis. Kedua, aktivitas manajemen risiko di OPZ juga belum terdokumentasi dengan baik padahal dokumentasi penting sebagai bahan evaluasi yang bermanfaat untuk perbaikan berkelanjutan kerangka manajemen risiko OPZ yang bersangkutan. Kendala ketiga yaitu belum tumbuhnya *risk culture* dalam internal OPZ. Budaya manajemen risiko sangat menentukan keberhasilan implementasi manajemen risiko. Semua bentuk teknis / metode / alat tidak lebih penting dari orang / SDM yang melakukan pengelolaan risiko tersebut. Keberhasilan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam organisasi terletak pada manusia dan pengambil dan pengelola risiko tersebut, bukan terletak pada teknis. Dengan kendala-kendala tersebut maka strategi atau langkah-langkah awal yang perlu dilakukan dalam upaya implementasi manajemen risiko di OPZ yaitu komitmen / mandat pimpinan, membangun budaya risiko, menyiapkan amil yang sadar risiko, meningkatkan literasi dan *skill risk officer* serta menyusun kerangka manajemen risiko yang sederhana.

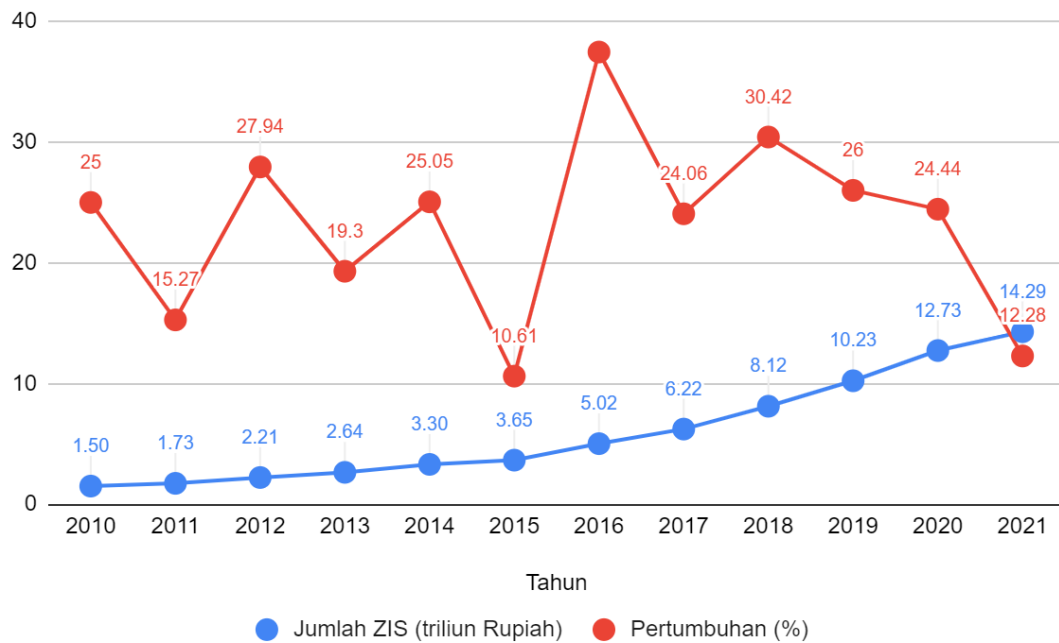
Berdasarkan hasil kajian, terdapat tiga rekomendasi yang bisa dipertimbangkan oleh OPZ dalam menerapkan manajemen risiko. Pertama, dengan meningkatkan literasi dan *risk awareness* amil, yang diinisiasi dari komitmen pimpinan yang diwujudkan melalui komunikasi, diskusi dan peningkatan literasi terkait manajemen risiko. Rekomendasi berikutnya dalam tahap awal implementasi manajemen risiko, OPZ perlu memetakan risiko utama yang berpotensi merugikan secara nominal/material. OPZ harus bisa menentukan *risk nature* atau risiko bawaan yang secara alamiah dihadapi oleh OPZ dan tidak perlu *risk over identified*. Hal ini bertujuan agar OPZ lebih fokus dalam mengelola risiko yang lebih prioritas yang juga akan berdampak pada panduan serta pelaporan risiko yang jauh lebih sederhana. Rekomendasi ketiga yang juga penting untuk diperhatikan bahwa manajemen risiko di OPZ harus diimplementasikan secara bertahap, disesuaikan dengan konteks organisasi masing-masing baik dari besarnya pengumpulan dana zakat dan berdasarkan lokasi di mana OPZ berada apakah masuk dalam wilayah kerja kabupaten, provinsi maupun nasional, serta disesuaikan dengan kompleksitas kegiatan OPZ. Hal ini perlu dilakukan demi keberhasilan manajemen risiko di OPZ.

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Perkembangan Zakat Nasional

Zakat merupakan salah satu pilar dalam Islam yang juga menjadi lembaga utama dalam ekonomi Islam. Sebagai salah satu lembaga utama dalam ekonomi Islam, zakat juga diharapkan menjadi salah satu instrumen pembangunan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan jika penerapannya dilakukan secara profesional (Kasri 2016). Manajemen yang profesional semakin penting untuk dilakukan seiring dengan adanya peningkatan pengumpulan zakat nasional sejak 2016 hingga saat ini. Hal ini tentu menjadi kesempatan besar bagi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), terutama di tengah pandemi yang masih berlangsung. Secara strategis, zakat, infak, dan sedekah (ZIS) mendukung program perlindungan sosial pemerintah untuk mengatasi dampak sosial dari Covid-19 (ISEO, 2021; Dinar Standard, 2021).

Meski demikian, realisasi pengumpulan zakat di Indonesia belum mencapai potensi terbaiknya disebabkan oleh beberapa hal. Data realisasi zakat tahun 2020 tercatat baru mencapai 71,4 triliun rupiah jauh dari potensinya yang menurut riset gabungan BAZNAS dan beberapa lembaga menyebutkan telah mencapai 327,6 triliun rupiah (Puskas BAZNAS, 2020). Salah satu penyebabnya adalah belum semua muslim menyalurkan zakatnya melalui Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Masih rendahnya kepercayaan masyarakat akan kinerja OPZ menjadi salah satu hambatan optimalisasi pengumpulan zakat.



Gambar 1.1 Pengumpulan dan Pertumbuhan Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) 2010 – 2021

*) Data merupakan proyeksi mengikuti metode proyeksi linear berdasarkan data 2016 – 2020

Sumber: ISEO (2021).

Jika kita bandingkan jumlah pengumpulan zakat dari tahun ke tahun, memang telah mengalami peningkatan, seperti grafik yang ditampilkan pada Gambar 1.1. Hal ini juga diikuti dengan pengelolaan zakat di Indonesia yang menunjukkan perkembangan yang semakin baik jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan *Indonesia Shariah Economic Outlook 2022* yang diluncurkan oleh Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah FEB UI, hal ini terlihat antara lain dari perkembangan dalam berbagai aspek, seperti regulasi, kelembagaan, serta pengelolaan (pengumpulan dan pendistribusian) dana zakat (Kasri, 2021).

Dari segi regulasi, zakat merupakan sub-sektor dana sosial yang memiliki regulasi yang relatif komprehensif dengan UU No. 23 tahun 2011 menjadi dasar legal regulasi turunan terkait pengelolaan zakat di Indonesia. Regulasi turunan dari UU No. 23 tahun 2011 yang terkait dengan pengelolaan zakat dituangkan pada berbagai tingkatan meliputi Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Peraturan Menteri Agama, dan Keputusan Menteri Agama. Di samping peraturan perundang-undangan, regulasi terkait zakat juga diatur dalam Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI)

yang menjadi landasan legal syariah implementasi zakat di Indonesia. Hingga saat ini, terdapat sembilan Fatwa MUI terkait zakat yang juga sudah melingkupi isu-isu fikih kontemporer. Lebih dari itu, diterbitkannya *Zakat Core Principle* (ZCP) pada tahun 2016 – di mana Indonesia menjadi tuan rumah dalam proses penyusunannya – yang berisikan pedoman pengelolaan zakat internasional dengan mengadopsi dan mengacu pada *Basel Core Principles* memberikan kerangka regulasi berstandar internasional yang juga melingkupi pengawasan, perizinan, pelaporan, dan transparansi (Kasri, 2021).

Dari segi kelembagaan, Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang ada di Indonesia saat ini berjumlah 572 OPZ yang terdiri dari BAZNAS (1 BAZNAS Nasional, 456 BAZNAS Kabupaten/Kota, dan 34 BAZNAS Provinsi) dan LAZ (26 LAZ Nasional, 17 LAZ Provinsi, dan 38 LAZ Kabupaten/Kota). OPZ ini tersebar di seluruh pulau besar di Indonesia, dengan proporsi terbanyak ada di pulau Jawa (31.81%) dan Sumatera (29.19%). Berikut ini adalah tabel perkembangan jumlah OPZ resmi memiliki izin dari Kementerian Agama Republik Indonesia pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2019.

Tabel 1.1 Jumlah Organisasi Pengelola Zakat 2018 – 2019

OPZ	Tahun 2018	Tahun 2019
BAZNAS	1 OPZ	1 OPZ
BAZNAS Provinsi	34 OPZ	34 OPZ
BAZNAS Kabupaten/Kota	514 OPZ	456 OPZ
LAZ Nasional	23 OPZ	26 OPZ
LAZ Provinsi	12 OPZ	18 OPZ
LAZ Kabupaten/Kota	33 OPZ	37 OPZ
Jumlah	617 OPZ	572 OPZ

Sumber: Outlook Zakat Indonesia 2021 (BAZNAS, 2020)

Berdasarkan tabel di atas, LAZ secara keseluruhan mengalami penambahan jumlah OPZ di tingkat kabupaten/kota hingga nasional. Penambahan jumlah OPZ LAZ ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam pengelolaan zakat. Di sisi lain, BAZNAS Kabupaten/Kota

mengalami penurunan jumlah OPZ yang cukup besar. Salah satu penyebab penurunan ini adalah bahwa OPZ yang bersangkutan belum memiliki Pertimbangan Pimpinan pada tahun 2019 (BAZNAS, 2020).

Penambahan jumlah OPZ ini merupakan kesempatan bagi dunia zakat nasional untuk semakin mengoptimalkan kinerja pengelolaan zakat. Sehingga pertumbuhan ini perlu dijaga bahkan ditingkatkan lagi demi mencapai pengelolaan zakat yang semakin kredibel dari segi pengumpulan dan penyaluran. Sehingga tujuan dari instrumen zakat sebagai pengentas kemiskinan, pemoderasian kesenjangan sosial, serta pendorong kebangkitan ekonomi kerakyatan dapat tercapai.

Sementara itu, dari segi pengelolaan mengalami perubahan yang inovatif. Perubahan ini menggeser tradisi lama sistem pengumpulan zakat dari tatap muka menjadi *remote* atau digitalisasi. Sejak pandemi Covid-19 mewabah di Indonesia, pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan preventif untuk menekan penyebaran virus. Salah satu di antaranya adalah kebijakan pembatasan pergerakan sosial. Hal ini menyebabkan muzaki tidak bisa membayar zakat secara langsung sehingga perlu adanya terobosan dalam pengumpulan zakat sesuai kebijakan yang berlaku. Dalam hal ini, BAZNAS dan LAZ sudah melakukan upaya digitalisasi bahkan sebelum pandemi berlangsung. Namun, pandemi ini pada akhirnya mampu memperkuat dan mengoptimalkan pengumpulan zakat oleh BAZNAS dan LAZ melalui berbagai kanal digital.

Selain itu, pada tahun 2020 telah terbentuk sistem *database* mustahik nasional. Sistem *database* ini bermanfaat dalam meningkatkan efektivitas pendistribusian dan pendayagunaan zakat di Indonesia. Mustahik terintegrasi melalui Nomor Identifikasi Mustahik (NIM) yang disesuaikan kodifikasinya berdasarkan kode wilayah dan nomor urut mustahik. Penerapan ini dilakukan oleh seluruh OPZ dan UPZ (Unit Pengumpul Zakat) baik BAZNAS maupun LAZ yang ada di Indonesia.

1.2. Aspek Regulasi Zakat di Indonesia

Dari segi regulasi, sebagaimana telah disinggung sebelumnya, zakat merupakan sub-sektor dana sosial yang memiliki regulasi yang relatif komprehensif dengan UU No. 23 tahun 2011 menjadi dasar legal regulasi turunan terkait pengelolaan zakat di Indonesia. Regulasi turunan dari UU No. 23 tahun 2011 yang terkait dengan pengelolaan zakat dituangkan pada berbagai tingkatan meliputi Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Peraturan Menteri Agama, dan Keputusan Menteri Agama. Lebih dari itu, keberadaan zakat sebagai sumbangan keagamaan yang sifatnya wajib dan dikecualikan dari penghitungan objek penghasilan kena pajak juga diatur dalam regulasi pada berbagai tingkatan termasuk di dalamnya peraturan pada tingkatan tertinggi (UU No. 36 tahun 2008) hingga peraturan pada tingkat kementerian yang melibatkan unit kerja pada Kementerian Keuangan. Adanya pengaturan zakat dalam regulasi pada berbagai tingkatan dengan melibatkan regulator multisektoral menunjukkan eksistensi zakat sebagai dana sosial yang cukup kuat dalam posisinya di hadapan sistem perundang-undangan di Indonesia.

Di samping peraturan perundang-undangan, regulasi terkait zakat juga diatur dalam Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang menjadi landasan legal syariah implementasi zakat di Indonesia. Hingga saat ini, terdapat sembilan Fatwa MUI terkait zakat yang juga sudah melingkupi isu-isu fikih kontemporer. Lebih dari itu, diterbitkannya *Zakat Core Principle* (ZCP) pada tahun 2016 – di mana Indonesia menjadi tuan rumah dalam proses penyusunannya – yang berisikan pedoman pengelolaan zakat internasional dengan mengadopsi dan mengacu pada *Basel Core Principles* memberikan kerangka regulasi berstandar internasional yang juga melingkupi pengawasan, perizinan, pelaporan, dan transparansi. Transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan pengelolaan zakat sebagai dana sosial di Indonesia juga telah diatur secara khusus dalam PSAK 109 tentang Akuntansi Zakat dan Infak/Sedekah. Keseluruhan kerangka dan ekosistem regulasi yang melingkupi zakat di Indonesia saat ini menjadikan zakat tidak hanya sebagai dana sosial dan sumbangan keagamaan yang dikelola untuk keperluan kemanusiaan sebagaimana dana sosial secara umum, tetapi juga menjadi dana yang dikelola secara

profesional, terstandarisasi, dengan sistem pengawasan dan akuntabilitas yang jelas. Pembahasan lebih lanjut diuraikan berikut ini.

1.2.1. UU Pengelolaan Zakat No. 23 Tahun 2011

Pengesahan UU No. 23 Tahun 2011 semakin membuat kemajuan dalam pengelolaan zakat, di mana urusan keagamaan masuk ke dalam ranah hukum positif. Negara wajib ikut serta secara aktif dalam memaksimalkan peran untuk memberikan pelayanan dan perlindungan kepada mustahik. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 ini memberikan kepastian dan payung hukum bagi pemerintah untuk berpartisipasi dalam mengatur sistem pengelolaan zakat.

Adapun struktur dari undang-undang ini terdiri dari 11 Bab dengan 47 pasal, dan juga mencantumkan ketentuan pidana dan ketentuan peralihan. Undang-undang ini juga memberikan kewenangan dalam pengelolaan dana zakat yang tersentralisasi sepenuhnya kepada BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) yang juga melaksanakan fungsi regulator dan fungsi operator. Dalam kerangka kelembagaan UU No. 23/2011, BAZNAS memiliki kewenangan penuh dalam pengelolaan zakat nasional (Pasal 6) yang didirikan dari tingkat pusat hingga kabupaten/kota (Pasal 15) di mana BAZNAS di setiap tingkatan dapat membentuk UPZ (Unit Pengumpul Zakat) di setiap instansi pemerintahan hingga ke tingkat kelurahan (Pasal 16). Perubahan ini menjadikan peran serta masyarakat dalam pengelolaan zakat nasional melalui LAZ (Lembaga Amil Zakat) hanya merupakan aktivitas membantu BAZNAS (Pasal 17).

Pada tahun 2014, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Undang-undang No.23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat. PP ini terdiri dari 11 Bab dan 86 pasal yang diharapkan dapat memperkuat kelembagaan zakat di Indonesia. Hal yang menjadi fokus dari peraturan ini adalah agar terciptanya profesionalitas dan akuntabilitas pengelolaan lembaga zakat.

Di antara isu yang diatur, ada dua isu krusial yang menjadi fokus dalam peraturan ini, yaitu terkait kelembagaan BAZNAS dan LAZ. Pertama, terkait isu kelembagaan BAZNAS terdapat tiga faktor pembeda dengan UU zakat sebelumnya antara lain: terkait keanggotaan BAZNAS, struktur dan tata organisasi BAZNAS, dan kelembagaan BAZNAS daerah. Kemudian yang kedua,

terkait isu kelembagaan LAZ dibahas syarat pendirian LAZ sebagai ormas Islam atau berbadan hukum yang mana izin bagi LAZ tingkat nasional dikeluarkan oleh Menteri Agama, izin bagi LAZ tingkat provinsi dikeluarkan oleh direktorat jenderal yang terkait dengan fungsi zakat di Kementerian Agama, yang selama ini telah dijalankan oleh Ditjen Bimas Islam, dan izin bagi LAZ kabupaten/kota dikeluarkan oleh kepala kantor wilayah Kementerian Agama provinsi. Kemudian bagi amil perseorangan, PP ini menetapkan bahwa keberadaan mereka tetap diizinkan selama pihak BAZNAS dan LAZ belum bisa menjangkau mereka. Kegiatan amil perseorangan ini hanya perlu diberitahukan secara tertulis kepada kepala kantor Kementerian Agama kecamatan.

1.2.2. Zakat Core Principle 2016 sebagai Standar Pengelolaan Zakat Internasional

Pengembangan peraturan zakat dapat memanfaatkan perkembangan saat ini yang terjadi di industri sektor keuangan lainnya, seperti perbankan. Oleh karena itu, Prinsip-Prinsip Inti Tata Kelola Pengelolaan Zakat (*Core Principles on Governance for Zakat Management*) bertujuan untuk mengadaptasi kerangka kerja *Basel Core Principles* (BCPs) yang diakui secara internasional. *Basel Core Principles* (BCPs) adalah standar minimum dalam mengatur dan mengawasi bank dan sistem perbankan yang sehat. BCP telah diimplementasikan sebagai tolok ukur kualitas perbankan di lebih dari 150 negara, sehingga BCP dapat menjadi model *benchmarking* terbaik untuk menilai kualitas praktik pengawasan pada lembaga pengelola dana zakat. Dengan mengadaptasi BCP, *Zakat Core Principle* (ZCP) mewakili standar internasional tingkat atas untuk mencapai dan menilai praktik pengawasan zakat.

Beberapa prinsip dalam *Basel Core Principles* (BCP) masih relevan dengan pengawasan zakat. Usulan prinsip pengawasan zakat terdiri dari 18 prinsip inti. Secara singkat, ZCP melakukan penggabungan dari prinsip-prinsip di dalam BCP. Contohnya adalah ZCP-1 yang menggabungkan BCP 1 – 3 untuk mendefinisikan tujuan, independensi, dan wewenang badan pengawas zakat. Kemudian dalam hal pengawasan dan pelaporannya, ZCP mengadopsi BCP 8 – 11 sebagai acuan pembuatannya. Selain pengawasan, ZCP juga mengadopsi hal-hal terkait tata kelola lembaga zakat yang baik, proses manajemen risiko,

kecukupan modal, dan risiko kredit menjadi satu prinsip, yaitu manajemen pengumpulan zakat yang merupakan penggabungan dari prinsip pada BCP.

Zakat Core Principle (ZCP) memiliki enam dimensi untuk dikaji oleh otoritas pengawas zakat dan lembaga zakat. Dimensi tersebut adalah: pondasi hukum, pengawasan zakat, tata kelola zakat, fungsi perantara (*intermediary*), manajemen risiko, dan tata kelola serta kepatuhan syariah. Enam dimensi ini meliputi berbagai prinsip dalam *Zakat Core Principle* yang dapat diimplementasikan oleh OPZ sebagai standar tinggi yang diakui di tingkat internasional.

Pada dimensi manajemen risiko, ZCP mengidentifikasi empat jenis risiko dalam pengelolaan zakat yang perlu diperhatikan. Pertama, risiko negara dan transfer yang dapat mempengaruhi kegiatan transfer zakat internasional. Kedua, risiko reputasi dan kerugian muzaki yang dapat dimitigasi dengan pembentukan kerangka kerja manajemen untuk menangani risiko sistem, reputasi, dan risiko kerugian muzaki. Ketiga, risiko penyaluran yang dapat mempengaruhi posisi kesehatan keuangan dan alokasi pendayagunaan zakat. Dan terakhir, adalah risiko operasional dan kepatuhan syariah yang mitigasinya dilakukan agar meminimalkan potensi praktik kecurangan, antisipasi terhadap kerusakan sistem, dan potensi gangguan lainnya.

1.2.3. Kajian DEKS-BI dan Puskas BAZNAS (2018) tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat

Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional bekerja sama dengan Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah – Bank Indonesia menerbitkan hasil kajiannya dalam buku Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat. Hadirnya buku ini menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan sistem tata kelola zakat yang handal. Selain itu, hasil kajian terkait risiko pengelolaan zakat ini diharapkan dapat menambah pemahaman OPZ dalam menerapkan manajemen risiko di dalam lembaga. Bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan regulator, melainkan juga menjadi sarana untuk mengelola risiko yang dihadapi masing-masing OPZ.

Secara singkat, hasil kajian ini mengidentifikasi berbagai macam risiko yang berpotensi timbul di lembaga zakat yang dikelompokkan dalam 11 area

besar risiko, yang terdiri dari risiko strategis, korporatisasi, edukasi, operasional, properti, amil dan relawan, muzaki dan mustahik, transfer zakat antarnegara, pelaporan dan pencatatan, hukum, serta kepatuhan. Lebih rinci, area risiko tersebut mencakup 36 jenis risiko dengan jumlah total risiko adalah 405. Kemudian risiko ini dikelompokkan dalam kategori berdasarkan tingkatannya, yaitu rendah, sedang, tinggi, dan ekstrem. Dinilai dari 4 faktor, yaitu *likelihood*, *impact*, *vulnerability*, dan *speed of onset*, yang kemudian setiap risiko yang teridentifikasi akan dijelaskan dampak serta mitigasinya.

1.3. Urgensi Adanya Regulasi Manajemen Risiko di OPZ

Meskipun OPZ bukanlah lembaga yang mencari keuntungan, masyarakat Muslim di Indonesia telah memberikan amanah, ekspektasi, dan harapan kepada organisasi nonprofit ini dalam mengelola zakat. Komisi Fatwa MUI juga menjelaskan bahwa kondisi pandemi Covid-19 ini dapat menjadi potensi penyaluran dana zakat yang lebih besar untuk menanggulangi dampak pandemi baik dalam bidang kesehatan maupun ekonomi (BAZNAS, 2020). Diambil dari Outlook Zakat Indonesia 2021, potensi zakat di Indonesia pada tahun 2020 mencapai 327,6 triliun rupiah dan kontribusi paling besar datang dari zakat perusahaan. Melalui potensi yang besar ini, OPZ perlu mengelola dana zakat dengan lebih efektif dan tepat sasaran.

Selain itu, masa depan OPZ akan sangat bergantung pada kemampuan manajemen OPZ dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi saat ini. Satu di antaranya adalah kondisi pandemi yang membuat OPZ mengubah paradigma dan *landscape* pengelolaan zakat sejak tahun 2020. Hal ini mendorong OPZ untuk melakukan inovasi dan terobosan dalam pengelolaan zakat, dimulai dari aktivitas penghimpunan, penyaluran, hingga pendayagunaannya. Tidak dapat dielakkan perubahan akibat pandemi ini membuat seluruh organisasi dan perusahaan mengubah tatanan manajemen dan cara kerjanya menjadi lebih *remote*, fleksibel, dan simpel. Tak terkecuali bagi organisasi pengelola zakat. Kondisi ini berpotensi meningkatkan risiko yang perlu dikelola oleh OPZ supaya dapat menjalankan aktivitas operasionalnya dengan baik.

Akan tetapi, belum adanya regulasi terkait penerapan manajemen risiko menyebabkan terjadinya perbedaan antara ekspektasi dengan realita di lapangan. Di mana masih ada OPZ di Indonesia yang belum menerapkan manajemen risiko di dalam lembaganya (Masruroh, 2018). Meski demikian, beberapa OPZ sudah mengimplementasikan bahkan melakukan sertifikasi ISO, di antaranya adalah terkait manajemen mutu yang berfungsi untuk memitigasi risiko reputasi dari masyarakat. Dengan menerapkan manajemen risiko pada lembaga zakat, akan memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Selain itu, organisasi akan mampu mengatasi atau meminimalkan risiko yang lebih besar. Pada akhirnya, implementasi manajemen risiko pada lembaga zakat diharapkan dapat meningkatkan rasa kepercayaan umat, baik muzaki maupun mustahik terhadap lembaga tersebut.

BAB 2 KONSEP DASAR RISIKO DAN MANAJEMEN RISIKO

2.1. Risiko dan manajemen risiko

2.1.1. Definisi Risiko

Risiko menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Berdasarkan dokumen Standar Nasional Indonesia (SNI) *The International Organization for Standardization* (ISO) 31000: 2018 yang dimaksud dengan risiko adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran. Yang dimaksud dengan efek adalah penyimpangan dari apa yang diharapkan. Efek dapat positif maupun negatif atau keduanya, dan dapat berkaitan dengan menciptakan atau menghasilkan peluang dan ancaman. Sedangkan yang dimaksud dengan ketidakpastian adalah keadaan, kondisi kurangnya informasi terkait dengan pemahaman atau pengetahuan tentang suatu peristiwa, konsekuensinya atau kemungkinan sesuatu terjadi. Menurut Wideman, ketidakpastian tersebut dapat bersifat positif maupun negatif. Ketidakpastian yang bersifat positif merupakan peluang (*opportunity*) untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan ketidakpastian yang bersifat negatif dapat menimbulkan risiko (*risk*).

Risiko bisa muncul kapan saja dan dalam bentuk dan kerugian yang beragam. Risiko akan mengiringi setiap keputusan yang diambil, dimulai dari sebelum, ketika dan setelah pengambilan keputusan. Secara teori ekonomi bahwa dalam setiap pilihan atau keputusan yang diambil selalu ada *opportunity cost* yang menyertai karena dampak dari pilihan tersebut belum dapat diketahui dengan pasti, sebagaimana terjadinya masa depan yang penuh ketidakpastian. Sehingga bisa disimpulkan bahwa risiko merupakan konsekuensi atas pilihan yang mengandung ketidakpastian yang berpotensi hasil yang tidak diharapkan atau dampak negatif lainnya yang merugikan bagi pengambil keputusan. Dari definisi tersebut, risiko mengandung beberapa dimensi, yakni biaya peluang, potensi kerugian atau dampak negatif lainnya, ketidakpastian, dan diperolehnya hasil yang tidak sesuai harapan (Wahyudi, et

all, 2016). Berdasarkan dimensi inilah risiko harus diukur, dimitigasi dan dimonitor selama aktivitas berjalan baik aktivitas bisnis maupun non bisnis.

Risiko akan selalu menyertai aktivitas organisasi, baik organisasi besar maupun kecil, baik organisasi publik (pemerintah) maupun privat (swasta), baik organisasi formal maupun non formal, baik organisasi profit (komersial) maupun organisasi non profit (sosial). Dalam aktivitas bisnis komersial, manajemen risiko merupakan bagian integral yang sangat krusial keberadaannya dalam organisasi perusahaan. Tanpa manajemen risiko yang profesional, mustahil sebuah perusahaan bisa bertahan dan berkelanjutan. Upaya untuk memberikan kinerja terbaik bisa dicapai dengan memahami apa yang dimaksud dengan risiko dan bagaimana kesiapan SDM di dalamnya dalam mengelola risiko. Ketika SDM dalam organisasi sadar apa yang sedang dikerjakan dan potensi risiko yang mungkin muncul, maka mereka akan menjadi lebih siap menanganinya. Organisasi yang sudah mengelola risikonya dengan baik, tentu lebih sigap dalam menghadapi setiap dampak dari kejadian risiko yang bisa berupa bencana yang berdampak besar. Oleh karena itu dalam penerapan manajemen risiko butuh kesadaran dan kepedulian bersama dari setiap individu dalam organisasi. Kepedulian tersebut perlu diwujudkan dalam budaya risiko.

2.1.2. Budaya Risiko

Budaya risiko merupakan nilai, keyakinan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang untuk sebuah tujuan bersama (*The Institute of Risk Management, 2012*). Contoh budaya sadar risiko dalam kehidupan bermasyarakat yaitu kesadaran risiko akan gempa yang bisa terjadi di negara mana saja. Gempa yang sama mungkin akan memberi dampak yang berbeda misalnya gempa yang terjadi di Indonesia dan gempa yang terjadi di Jepang. Gempa Yogyakarta yang berkekuatan 5,9 skala richter yang terjadi pada tahun 2006 menelan korban sekitar 6000 jiwa. Berikutnya di tahun 2009 gempa yang lebih besar terjadi di Sumatera Barat dengan kekuatan 7,6 SR yang menyebabkan lebih dari 1100 jiwa meninggal dunia. Dengan kekuatan gempa yang tidak jauh berbeda, korban jiwa pada gempa yang terjadi di Pulau Kyushu, Jepang "hanya" berjumlah puluhan jiwa. Bisa disimpulkan bahwa Jepang mempunyai budaya sadar risiko

yang lebih baik sehingga dampak kerugian akibat gempa terutama yang menyangkut korban jiwa tidak sebesar yang dialami Indonesia. Mengapa bencana yang sama bisa memberikan dampak yang berbeda? Kuncinya ada dalam manajemen risiko. Penanganan risiko bencana di Jepang sudah disiapkan dengan baik seperti adanya sistem peringatan dini, standardisasi bangunan yang tahan gempa, pelatihan bencana yang dilakukan secara intensif, alokasi anggaran yang cukup untuk penanganan bencana, serta peran aktif pemerintah dalam penanggulangan bencana. Sehingga menjadi penting memahami risiko dan bagaimana melakukan penanganan risiko dengan tepat baik sebelum, saat dan setelah risiko terjadi.

Dalam konteks organisasi, seluruh orang di dalamnya harus berinteraksi dan berpersepsi dengan mempertimbangkan risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dalam budaya risiko, setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab atas setiap kegiatan dan hasil kerjanya oleh karena itu mereka dituntut untuk menjadi pimpinan risiko atas setiap tugas yang diembankan kepadanya. Budaya Risiko diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi. Pengembangan budaya manajemen risiko harus dilakukan terlebih dahulu sebelum membangun sebuah kebijakan dan prosedur yang rumit, karena sejatinya pengelolaan risiko harus di tanamkan kepada setiap insan organisasi dari jenjang yang paling bawah sampai jenjang paling atas. Budaya peduli risiko dimulai dari komitmen pimpinan (*tone of the top*). Pimpinan merupakan penggerak utama yang mempengaruhi perilaku anggota yang lain.

2.1.3. Definisi Manajemen Risiko

If you don't invest in risk management, it doesn't matter what business you're in, it's a risky business - Gary Cohn (Vice Chairman of IBM)

Kinerja dan risiko adalah dua hal yang saling berkaitan yang akan selalu bergandengan seperti dua sisi koin mata uang. Kinerja mencerminkan pencapaian sasaran sesuai dengan target yang ditetapkan. Sedangkan risiko adalah hal-hal yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran yang menyebabkan kinerja tidak tercapai. Pada setiap upaya pencapaian kinerja,

akan selalu ada risiko yang harus dikelola dengan baik untuk menjaga pencapaian kinerja. Manajemen risiko juga didefinisikan sebagai pengukuran dan pengendalian risiko dari perubahan yang diharapkan dan tidak diharapkan dalam menentukan harga investasi dengan benar dan untuk mengurangi kerugian yang ditentukan oleh perubahan peristiwa atau hasil di masa depan (Armendariz, 2011).

Berdasarkan ISO 31000 definisi manajemen risiko adalah aktivitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan sebuah organisasi dalam menangani risiko. Dalam memberikan panduan implementasi manajemen risiko, ISO 31000 menyediakan panduan umum yang berisi prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang dapat digunakan sebagai arsitektur manajemen risiko dalam rangka menjamin penerapan manajemen risiko yang efektif. Standar ini tidak ditujukan untuk menyeragamkan manajemen risiko lintas organisasi, tetapi ditujukan untuk memberikan standar pendukung penerapan manajemen risiko.

Mengacu pada ISO 31000 tersebut maka manajemen risiko yang efektif pada suatu organisasi dapat dicapai ketika pengelolaannya dapat memberi nilai tambah, terpadu dengan proses bisnis dan pengambilan keputusan, sistematis, transparan, dinamis, berkesinambungan dengan memperhatikan keunikan organisasi dan faktor budaya. Pengelolaan tersebut dilakukan dalam struktur pengelolaan yang tertata baik serta proses pengelolaan yang menyeluruh mencakup proses penilaian risiko, evaluasi risiko, penanganan dan monitoring.

2.1.4. Urgensi Manajemen Risiko

Manajemen risiko urgen diterapkan secara terstruktur oleh setiap organisasi untuk memastikan bahwa risikonya telah dikelola agar mampu memperkirakan seberapa besar dampak risiko yang kemungkinan terjadi. Manajemen risiko juga berperan dalam hal efisiensi penggunaan sumber daya dengan memprioritaskan sumber daya di area yang berisiko tinggi. Dalam hal peningkatan keandalan dan kecukupan pengendalian intern, manajemen risiko dapat membantu meminimalkan pemborosan, kecurangan (*fraud*), dan kesalahan. Dalam hal inovasi, manajemen risiko membantu menilai opsi-opsi

menyangkut peluang pelayanan dan hasil yang lebih baik, serta apa yang perlu dilakukan untuk mengelola risiko-risiko yang muncul berkaitan dengan opsi tersebut. Selain itu, manajemen risiko urgen diterapkan demi peningkatan kualitas perencanaan dan pencapaian kinerja; meningkatkan kualitas perencanaan dan meningkatkan pencapaian kinerja; meningkatkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan; meningkatkan kualitas pengambilan keputusan; meningkatkan reputasi organisasi; meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai; serta meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola organisasi (Fariani, 2020). Dengan manajemen risiko yang terukur, menjamin keberlangsungan hidup sebuah organisasi, terciptanya pertumbuhan yang berkelanjutan, penggunaan terbaik (*best use*) atas sumber daya yang ada, dan memungkinkan organisasi fokus pada pemberian layanan terbaik dan inovasi. Manajemen risiko juga memastikan proses bisnis berjalan sesuai rencana, jika terjadi penyimpangan dan gangguan operasi, organisasi dapat segera mengantisipasi dan memberikan solusi tepat waktu dan tepat guna. Manajemen risiko akan membantu terwujudnya reputasi organisasi yang positif di mata masyarakat serta dikenal sebagai institusi yang amanah dan profesional.

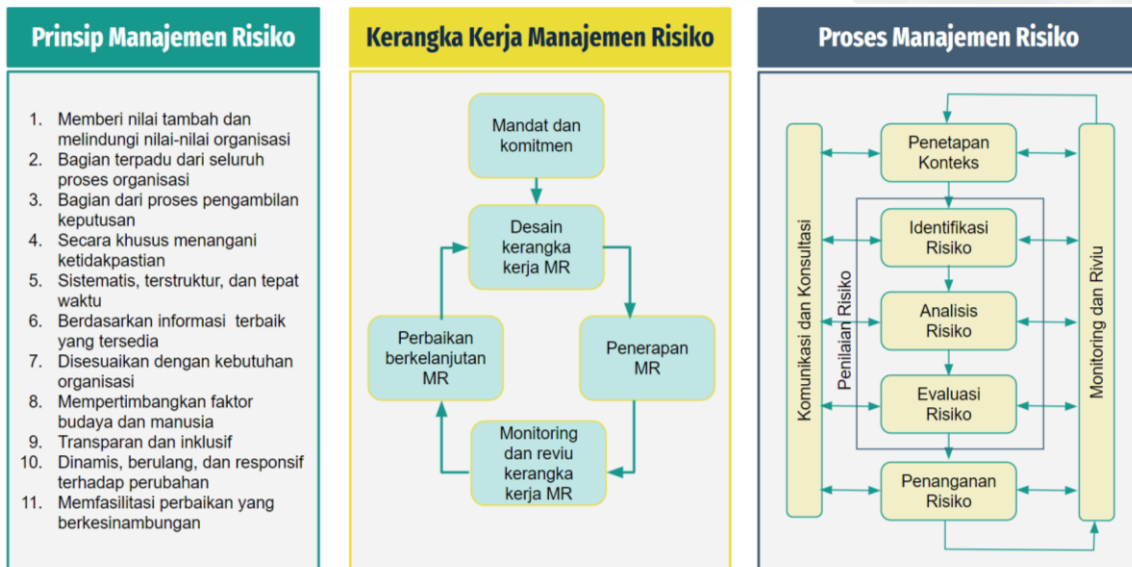
2.1.5. Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000

Penerapan manajemen risiko di Indonesia secara legal formal dimulai saat diterbitkannya Keputusan Menteri (Kepmen) BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik GCG pada BUMN. Salah satu pasalnya mengarahkan direksi BUMN untuk menetapkan sistem pengendalian internal yang efektif melalui pengkajian dan pengelolaan risiko usaha. Pada tahun 2011, Kepmen ini diperbaharui dengan terbitnya Peraturan Menteri Keuangan BUMN No. PER-01/MBU/2011 yang mewajibkan direksi BUMN untuk melaporkan profil risiko perusahaan berikut penanganannya dalam laporan berkala perusahaan. Sementara itu, penerapan manajemen risiko pada bank di Indonesia, dimulai pada tahun 2003 dengan diterbitkannya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 5/8/PBI/2003 dan serangkaian PBI lainnya. Sampai pada akhir tahun 2013 fungsi pengaturan dan pengawasan sektor perbankan yang dijalankan Bank Indonesia beralih ke Otoritas Jasa Keuangan. Tahun 2008 terbit Peraturan Pemerintah (PP) No. 60/2008 mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang mewajibkan seluruh pimpinan instansi pemerintahan

menyelenggarakan pengendalian internal yang efektif dan terpadu dengan dilengkapi manajemen risiko yang efektif sebagai elemen di dalamnya.

Secara teori, kerangka manajemen risiko yang diterapkan oleh organisasi bisnis berasal dari tiga mazhab besar standar Internasional manajemen risiko yaitu AS/NZS 4360:2004 oleh *Standards Australia of the World's Risk Management Standard*, COSO Enterprise Risk Management–Integrated Framework 2004 (COSO ERM-2004) dan International Organization for Standardization (ISO) ISO 31000:2018. Sebelumnya pada tahun 2009 ISO menerbitkan ISO 31000:2009 *Risk Management – Principles and Guideline* Bersama beberapa dokumen standar ISO terkait yaitu ISO/IEC 31010:2009 *Risk Assessment Techniques* dan ISO Guide 73:2009 *Risk Management – Vocabulary* serta ISO/TR 31004:2013 pada tahun 2013 yang berisikan panduan penerapan ISO 31000.

Badan Standardisasi Nasional (BSN) pada tahun 2011 mengadopsi ISO 31000:2009 menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) dengan nama SNI ISO 31000:2011. Peraturan manajemen risiko berlanjut dengan Peraturan OJK (POJK) No. 10/POJK.05/2014 tentang Penilaian Tingkat Risiko Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank (LJKNB) yang mewajibkan seluruh LJKNB di Indonesia untuk melaporkan hasil penilaian tingkat risiko (eksposur risiko) perusahaan. Pada tahun 2015 BSN membentuk Komite Teknis (Komtek) Perumusan Standar Nasional Indonesia 03-10 Manajemen Risiko yang beranggotakan 15 orang praktisi dan akademisi dari berbagai unsur masyarakat yang melaksanakan berbagai inisiatif pengadopsian standar-standar ISO di bidang manajemen risiko menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) dan perumusan SNI-SNI baru di bidang manajemen risiko.



Gambar 2.1 Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000

Manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000 terdiri dari tiga bagian besar yaitu Prinsip – Kerangka Kerja – Proses di mana penerapannya harus mengaplikasikan 11 Prinsip Manajemen Risiko yang dijalankan melalui Kerangka Kerja Manajemen Risiko dengan formula *Plan-Do-Check-Act* yang didasari Mandat & Komitmen yang jelas dan kuat dari manajemen puncak, dan kemudian dipraktikkan dalam rangkaian Proses Manajemen Risiko yang terdiri atas Penetapan Konteks, Penilaian Risiko, dan Perlakuan Risiko dengan didukung oleh proses Komunikasi dan Konsultasi serta Pemantauan dan Tinjauan. Ketiga bagian inilah yang menjadi kekuatan SNI ISO 31000 sebagai rujukan praktik terbaik penerapan manajemen risiko bagi para pelaku usaha di berbagai industri, termasuk bagi organisasi di sektor publik, instansi pemerintah, maupun organisasi nirlaba sekalipun. SNI ISO 31000 memiliki daya kompatibilitas yang tinggi untuk diterapkan di berbagai jenis dan ukuran organisasi serta mudah untuk dimengerti dan dijalankan sebagai dasar atau pondasi bagi serangkaian praktik pengelolaan risiko yang dijalankan oleh organisasi sesuai tuntutan dan kebutuhan spesifik industri masing-masing.

2.1.6. Prinsip-prinsip Manajemen Risiko Menurut SNI ISO 31000

Sebelas prinsip yang mendasari manajemen risiko menurut SNI ISO 31000: 2018 adalah sebagai berikut:

Prinsip pertama, Manajemen risiko menciptakan dan melindungi nilai. Manajemen risiko berkontribusi pada pencapaian tujuan dan perbaikan kinerja yang dapat didemonstrasikan dalam, misalnya, keselamatan dan kesehatan manusia, keamanan, kepatuhan pada hukum dan perundang-undangan, keberterimaan oleh publik, perlindungan lingkungan, mutu produk, manajemen proyek, efisiensi dalam operasi, tata kelola, dan reputasi. Manfaat (*benefit*) yang dihasilkan oleh manajemen risiko haruslah lebih besar atau lebih bernilai tinggi daripada biaya (*cost*) yang harus ditanggung.

Prinsip kedua, manajemen risiko merupakan bagian terpadu dari semua kegiatan dan proses dalam organisasi. Manajemen risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian terpadu dari semua proses organisasi, termasuk perencanaan strategis dan semua proses manajemen proyek dan proses manajemen perubahan. Tiap langkah dalam mencapai tujuan, manajemen risiko menjadi pokok pertimbangan yang tidak terpisahkan.

Prinsip ketiga, manajemen risiko merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk membuat pilihan berdasarkan informasi yang dianggap cukup, prioritas tindakan, dan membedakan di antara berbagai alternatif tindakan. Manajemen risiko perlu merasuk ke dalam tiap proses pengambilan keputusan organisasi.

Prinsip keempat, manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan ketidakpastian, sifat dari ketidakpastian, dan bagaimana ketidakpastian tersebut disikapi. Masa depan selalu diliputi ketidakpastian. Yang perlu dilakukan adalah mengenali sifat-sifat ketidakpastian itu, bagaimana mengukurnya, menyikapinya dan bagaimana informasi tentang ketidakpastian itu dipertimbangkan di dalam proses-proses organisasi. Manajemen risiko menyediakan seperangkat sistem pendekatan, metode, dan peralatan untuk menghadapi ketidakpastian yang melingkupi proses organisasi.

Prinsip kelima, manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang berkontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat diperbandingkan dan andal. Manajemen risiko bersifat tepat waktu (*timely*). Apabila kehadiran manajemen risiko terlambat, maka perannya menjadi berkurang atau bahkan tidak bermanfaat sama sekali. Seperti ungkapan *Even*

a correct decision is wrong when it was taken too late. Sebuah informasi tertentu atau keputusan hanya bermanfaat jika tersedia pada waktu yang tepat. Informasi yang persis sama menjadi sia-sia apabila tersedianya terlambat. Prinsip ini hendak menegaskan bahwa aspek *timing* atau yang berkaitan dengan waktu sangat penting dalam pengelolaan sebuah organisasi.

Prinsip keenam, manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia. Proses pengelolaan risiko berdasarkan sumber-sumber informasi seperti data historis, pengalaman, umpan baik pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan penilaian ahli. Dalam membuat keputusan harus memiliki informasi yang cukup dan juga memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau kemungkinan perbedaan pendapat di antara para ahli. Akan tetapi harus disadari bahwa informasi yang digunakan untuk landasan pengambilan keputusan sering kali terbatas dan tidak sempurna. Pedomannya, jangan menunggu terlalu lama untuk memperoleh informasi yang belum tersedia, gunakanlah informasi yang terbaik yang tersedia.

Prinsip ketujuh, manajemen risiko disesuaikan penggunaannya, diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risiko. Manajemen risiko bukanlah sekumpulan resep yang berlaku untuk semua organisasi. Sebaliknya, manajemen risiko selalu bersifat khas untuk sebuah organisasi tertentu. Manajemen risiko memerlukan pengukuran-pengukuran atau penyesuaian yang akurat dengan calon pemakainya. Manajemen risiko untuk perusahaan keuangan tentu berbeda dengan manajemen risiko untuk perusahaan manufaktur. Bahkan, perusahaan-perusahaan dalam sektor yang sama, misalnya sama-sama sektor keuangan, membutuhkan manajemen risiko yang berbeda-beda, tergantung pada ciri khas perusahaan masing-masing.

Prinsip kedelapan, manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya. Manajemen risiko mengakui kapabilitas, persepsi, dan intensi dari orang-orang (pihak eksternal dan internal) yang dapat memfasilitasi atau menghambat pencapaian sasaran organisasi. Keberhasilan manajemen risiko bergantung pada manusia-manusia yang

melaksanakannya dan bergantung pula pada orang-orang di sekitar lingkungan organisasi di mana manajemen risiko itu diterapkan. Orang-orang itu bukan saja yang ada di dalam organisasi yang terlibat langsung dengan penerapan manajemen risiko, namun juga orang-orang di luarnya yang secara langsung atau pun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen risiko.

Prinsip kesembilan, manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif. Manajemen risiko dapat berhasil dengan baik apabila semua pemangku kepentingan dalam organisasi mengetahui dan berpartisipasi dalam penerapannya. Manajemen risiko bukan hanya urusan sebagian orang-orang dalam organisasi. Pada dasarnya tiap orang dalam organisasi adalah pemilik dan pengelola risiko. Oleh karena itu, tiap orang dalam organisasi harus berperan- serta dalam manajemen risiko.

Prinsip kesepuluh, manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan. Manajemen risiko peka dan responsif secara terus-menerus terhadap perubahan. Pada saat dilakukan pemantauan dan tinjauan risiko, akibat dari terjadinya peristiwa eksternal dan internal, konteks dan pengetahuan berubah maka risiko baru muncul, beberapa berubah, dan lainnya menghilang.

Prinsip kesebelas, manajemen risiko memfasilitasi perbaikan terus-menerus dari organisasi. Organisasi harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan kematangan manajemen risiko bersamaan dengan semua aspek lain dari organisasi mereka. Organisasi harus melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) agar kinerjanya tahun depan lebih baik daripada kinerjanya tahun ini; demikian pula kinerjanya tahun ini diupayakan agar lebih baik daripada kinerjanya tahun lalu.

2.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Menurut SNI ISO Guide 73:2016 dan SNI ISO 31000:2011 kerangka kerja manajemen risiko (*risk management framework*) adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi. Landasan kerangka

kerja manajemen risiko meliputi kebijakan, sasaran, mandat dan komitmen untuk mengelola risiko. Kerangka kerja juga menyediakan pengaturan organisasi yang meliputi rencana, hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan berbagai kegiatan. Kerangka kerja manajemen risiko harus menyatu dalam kebijakan operasional dan praktik organisasi secara keseluruhan. Pada dasarnya kerangka kerja manajemen risiko SNI ISO 31000:2011 mirip dengan metode dalam ilmu manajemen, yaitu metode PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) diawali dengan mandat dan komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari manajemen / pimpinan organisasi untuk memastikan efektivitas pengelolaan risiko.

2.2.1. Mandat dan Komitmen

Mandat adalah perintah atau arahan yang diberikan oleh manajemen puncak suatu entitas / organisasi dalam rangka pengelolaan risiko kepada seseorang / beberapa orang untuk dilaksanakan sesuai dengan kehendak dari pemberi mandat tersebut. Sedangkan komitmen adalah suatu perjanjian (keterikatan) untuk melakukan pengelolaan risiko pada suatu entitas/organisasi sesuai dengan mandat yang diberikan. Mandat dan komitmen manajemen puncak suatu entitas/organisasi diwujudkan dengan beberapa hal berikut ini:

- a. menetapkan dan mengesahkan kebijakan manajemen risiko;
- b. memastikan bahwa budaya organisasi dan kebijakan manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja organisasi;
- c. menyelaraskan sasaran manajemen risiko dengan sasaran dan strategi organisasi;
- d. memastikan kepatuhan peraturan dan hukum;
- e. menetapkan akuntabilitas dan tanggung jawab pada tingkat yang layak dalam organisasi;
- f. memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan dialokasikan bagi manajemen risiko;
- g. mengkomunikasikan manfaat manajemen risiko kepada seluruh pemangku kepentingan;
- h. memastikan bahwa kerangka kerja untuk pengelolaan risiko selalu tetap layak.

2.2.2. Rancangan Kerangka Kerja untuk Pengelolaan Risiko

a. Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

Penetapan suatu konteks adalah pendefinisian parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan pada saat pengelolaan risiko dan penentuan ruang lingkup serta kriteria risiko dalam menyusun kebijakan manajemen risiko. Penetapan suatu konteks sangatlah penting, karena perbedaan konteks akan sangat mempengaruhi bagaimana sasaran dapat dicapai, dan tentunya akan menghasilkan profil risiko yang juga berbeda. Yang dimaksud dengan konteks eksternal adalah lingkungan eksternal di mana organisasi berusaha untuk mencapai sasarnya. Konteks eksternal organisasi meliputi budaya dan sosial, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi, alam dan lingkungan kompetitif, baik internasional, nasional, regional atau lokal; pendorong utama dan tren yang memiliki dampak pada sasaran organisasi; dan hubungan terkait, persepsi dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan eksternal.

Sedangkan yang dimaksud dengan konteks internal adalah lingkungan internal di mana organisasi berusaha untuk mencapai sasarnya. Hal ini meliputi tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas; kebijakan, sasaran, dan strategi yang tepat untuk mencapainya; kemampuan, pemahaman dalam hal sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, proses, sistem dan teknologi); sistem informasi, arus informasi dan proses membuat keputusan (baik formal maupun informal); hubungan terkait, persepsi dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan internal; budaya organisasi; standar, pedoman dan model yang diadopsi oleh organisasi; dan bentuk dan cakupan hubungan kontraktual.

b. Penetapan Kebijakan Manajemen Risiko

Dalam konteks SNI ISO 31000:2011, yang dimaksud dengan kebijakan manajemen risiko adalah: Pernyataan dari keseluruhan maksud dan arah suatu organisasi yang terkait dengan manajemen risiko. Kebijakan manajemen risiko juga merupakan salah satu media yang digunakan untuk pengomunikasian mandat dan komitmen dari manajemen puncak. Selain itu, kebijakan manajemen risiko juga akan menjadi acuan dalam implementasi manajemen risiko di suatu organisasi yang memberikan landasan bagi para pemangku

kepentingan yang terkait untuk melakukan pengelolaan risiko sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kebijakan ini akan menjadi media acuan bagi entitas/organisasi dalam rangka perencanaan, implementasi, pemantauan dan tinjauan dan perbaikan terus-menerus dalam pengelolaan risiko.

Dalam kebijakan manajemen risiko terdapat alasan organisasi untuk mengelola risiko; keterkaitan antara sasaran dan kebijakan organisasi dengan kebijakan manajemen risiko; akuntabilitas dan tanggung jawab untuk pengelolaan risiko; bagaimana cara menangani kepentingan yang bertentangan; komitmen untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk membantu mereka yang akuntabel dan bertanggung jawab untuk pengelolaan risiko; bagaimana cara kinerja manajemen risiko akan diukur dan dilaporkan; serta komitmen untuk meninjau dan meningkatkan kerangka kerja dan kebijakan manajemen risiko secara berkala dan dalam merespon suatu peristiwa atau perubahan situasi.

Karena kebijakan manajemen risiko ini merupakan salah satu media yang digunakan untuk menjadi acuan dan melakukan pengaturan dalam pengelolaan risiko di seluruh tingkatan dalam organisasi, maka sebaiknya dikomunikasikan secara layak kepada seluruh pemangku kepentingan yang terkait. Pada tahapan pengembangannya, para pemangku kepentingan yang sangat berpengaruh terhadap kesuksesan pengelolaan risiko sebaiknya dilibatkan untuk mengetahui persepsi dari masing-masing pihak dalam pengelolaan risiko, guna memberikan pemastian bahwa kebijakan manajemen risiko tersebut dapat diimplementasikan secara efektif. Komunikasi dan konsultasi perlu menjadi perhatian khusus dalam proses pengembangan maupun implementasi dari kebijakan tersebut.

c. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah sebuah proses di mana seorang atau sekelompok orang yang diperlukan untuk membuat laporan aktivitas mereka dan dengan cara yang mereka sudah atau belum ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka (Lawton and Rose, 1994). Pengelolaan risiko membutuhkan suatu tata kelola yang bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu (prinsip manajemen risiko). Oleh karena itu perlu kejelasan siapa yang akan mengelola risiko. Orang

atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko disebut sebagai Pemilik Risiko (*Risk Owner*). Sesuai dengan SNI ISO 31000:2011, organisasi sebaiknya memastikan tersedianya akuntabilitas, kewenangan, dan kompetensi yang layak untuk pengelolaan risiko, termasuk pengimplementasian dan pemeliharaan proses manajemen risiko serta memastikan kecukupan, efektivitas, dan efisiensi dari setiap pengendalian. Hal ini dapat dilaksanakan dengan:

- mengidentifikasi yang bertanggung jawab atau yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko;
- mengidentifikasi siapa yang akuntabel untuk pengembangan, pengimplementasian, dan pemeliharaan kerangka kerja untuk mengelola risiko;
- menetapkan ukuran kinerja, mekanisme pelaporan eksternal dan/atau internal dan proses eskalasi sampai ke pimpinan; dan
- memastikan tersedianya sistem pengakuan yang layak (*reward and punishment*).

Penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada perusahaan, di mana pembahasan akuntabilitas terkait tata kelola implementasi manajemen risiko berkaitan dengan peran dan tanggung jawab serta keterkaitan dengan pengendalian internal. Pendekatan yang sering digunakan adalah model *three lines of defense* (tiga lini pertahanan). Model *the Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control* merupakan salah satu strategi pengelolaan risiko dalam platform *Enterprise Risk Management (ERM)* yang digagas oleh IIA (*Institut of Internal Audit*) pada tahun 2013. Lini pertama adalah fungsi yang memiliki dan mengelola risiko (*owning risks /risk owner*). Akuntabilitas dari para pemilik risiko biasanya diuraikan mulai dari level tertinggi yang bersifat strategis, taktis, hingga level terendah yang lebih bersifat operasional. Lini kedua (fungsi manajemen risiko, kepatuhan ataupun fungsi kontrol lainnya) adalah fungsi yang terkait dengan pengawasan risiko atas aktivitas pengelolaan risiko dari lini pertama (*managing risks*). Biasanya berbentuk departemen atau unit manajemen risiko dan kepatuhan. Lini ketiga adalah fungsi yang memberikan penilaian independen atas implementasi risiko (*overseeing risks*). Fungsi ini dilaksanakan oleh auditor baik internal maupun eksternal.

Akuntabilitas dan tanggung jawab dari fungsi manajemen risiko, di antaranya adalah: menyusun dan mengusulkan kebijakan, pedoman serta prosedur manajemen risiko kepada Direksi; menyusun dan mengusulkan selera risiko (*Risk Appetite*) dan toleransi risiko (*Risk Tolerance*) yang akan digunakan sebagai ukuran kriteria tingkat risiko; memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko di setiap unit kerja/operasional; menyusun profil risiko tingkat perusahaan secara keseluruhan; dan memfasilitasi pelaksanaan proses manajemen risiko. Akuntabilitas para pemangku kepentingan lainnya dalam pengelolaan risiko juga perlu mendapatkan perhatian serta dituangkan dalam kebijakan yang mengatur manajemen risiko. Contoh dari pemangku kepentingan lainnya antara lain fungsi pengendalian internal, komite manajemen risiko, komite pemantau risiko, komite audit dan lain-lain.

Proses manajemen risiko terdapat kejelasan akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaannya. Salah satu metode yang sering digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah *RACI Matrix* seperti contoh dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 RACI Matrix

R	<i>responsible</i> , artinya siapa yang mengerjakan kegiatan tersebut;
A	<i>accountable</i> , artinya siapa yang berhak membuat keputusan akhir "ya" atau "tidak" atas kegiatan tersebut, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak lain;
C	<i>consulted</i> , artinya harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan atau dilanjutkan; serta
I	<i>informed</i> , artinya siapa yang harus diberi informasi mengenai apa yang sedang terjadi atau sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatan tersebut.

Contoh sederhana penerapan RACI Matrix dalam tahapan proses manajemen risiko sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Contoh RACI Matriks Sederhana

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Komite Pemantau Risiko	Top Management	Fungsi Manajemen Risiko	Divisi Operasional
1	Persiapan		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	A	R	C
3	Menentukan Konteks	C	A	R	C
4	Asesmen Risiko				
	Identifikasi Risiko	I	C	R	A/R
	Analisis Risiko	I	C	R	A/R
	Evaluasi Risiko	I	A	C	R
5	Perlakuan Risiko	I	A	C	R
6	Monitoring dan Reviu	R	A	R	C
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	A	R	R/C

d. Integrasi ke dalam proses organisasi

Supaya manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan. Harus terdapat perencanaan manajemen risiko untuk seluruh organisasi (*organization-wide risk management plan*), untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diterapkan dan manajemen risiko benar-benar menjadi bagian dari praktik-praktik organisasi serta proses bisnis.

e. Sumber Daya

Manajemen puncak organisasi harus menunjukkan komitmen dalam penyediaan sumber daya yang dibutuhkan oleh entitas/organisasi. Hal yang menjadi pertimbangan adalah orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi; sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap tahapan proses manajemen risiko; berbagai proses, metode, dan alat bantu organisasi untuk digunakan dalam pengelolaan risiko; proses dan prosedur yang terdokumentasi; sistem manajemen informasi dan ilmu pengetahuan; dan program pelatihan. Pada implementasinya komitmen untuk penyediaan

sumber daya oleh manajemen puncak biasanya dituangkan dalam suatu mandat dan komitmen dan diatur dalam kebijakan perusahaan secara lebih lanjut. Peningkatan kapabilitas organisasi juga perlu menjadi perhatian khusus. Di mana tingkat kematangan di setiap bagian dalam organisasi terkait dengan pengelolaan risiko bisa berbeda-beda. Oleh karena itu unit manajemen risiko pada praktiknya akan menjadi salah satu agen perubahan yang akan menjadi penggerak dalam pembangunan budaya risiko. Dan karenanya dukungan nyata dari manajemen puncak menjadi sangat krusial. Dukungan tersebut dapat secara eksplisit maupun implisit.

f. Pembuatan Mekanisme Komunikasi Internal dan Pelaporan

Manajemen organisasi haruslah membangun mekanisme sistem pelaporan dan komunikasi internal. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa komponen utama dari kerangka kerja manajemen risiko dan setiap modifikasi yang dilakukan setelahnya, agar dikomunikasikan dengan layak; terdapat pelaporan internal yang cukup mengenai efektivitas dan manfaat keluaran pada kerangka kerja manajemen risiko; informasi relevan yang diturunkan dari pengaplikasian manajemen risiko tersedia pada tingkatan yang layak dan waktu yang tepat; dan terdapat proses konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal. Pada proses penerapannya secara khusus organisasi harus memiliki mekanisme komunikasi dan pelaporan formal terkait dengan pengelolaan risiko.

g. Penetapan Mekanisme Komunikasi dan Pelaporan Eksternal

Manajemen sebaiknya mengembangkan dan mengimplementasikan suatu rencana cara berkomunikasi dengan pemangku kepentingan yang meliputi: pengikutsertaan pemangku kepentingan eksternal yang tepat dan memastikan pertukaran informasi yang efektif; pelaporan ke pihak eksternal dalam memenuhi persyaratan hukum, peraturan, dan kebutuhan tata kelola; penyediaan umpan balik dan pelaporan atas komunikasi dan konsultasi; penggunaan komunikasi untuk membangun kepercayaan dalam organisasi; dan pengomunikasian dengan para pemangku kepentingan pada peristiwa krisis atau darurat.

2.2.3. Pengimplementasian Manajemen Risiko

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya: menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini; menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi; mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku; mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko; menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko; dan melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif.

2.2.4. Pemantauan & Tinjauan Kerangka Kerja

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya: menetapkan ukuran kinerja; mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal; meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi; memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala; memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

Pemantauan dan tinjauan/reviu kerangka kerja dilakukan dengan menggunakan apa yang telah dilaksanakan pada penerapan manajemen risiko, khususnya penerapan kerangka kerja manajemen risiko. Salah satu acuan penting dalam melaksanakannya adalah tabel RACI matrix yang secara jelas mendata siapa yang harus melakukan (R) monitoring dan reviu serta kepada siapa hasil laporan monitoring dan reviu ini disampaikan (A).

2.2.5. Perbaiki Kerangka Kerja secara Berkelanjutan

Perbaiki berkelanjutan terhadap suatu kerangka kerja yaitu dengan perbaikan terus-menerus, akuntabilitas penuh atas risiko, aplikasi manajemen risiko dalam setiap pengambilan keputusan, komunikasi berkesinambungan dengan pihak internal dan eksternal, serta Integrasi penuh dalam struktur tata kelola suatu organisasi. Tindakan perbaikan sesuai dengan hasil monitoring dan reviu pada tahap sebelumnya akan meningkatkan kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko organisasi serta budaya risiko organisasi.

2.3. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko (*risk management process*) menurut SNI ISO 31000 adalah Penerapan sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan untuk kegiatan komunikasi, konsultasi, penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan dan tinjauan risiko. Proses ini meliputi 5 aktivitas yaitu komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan tinjauan.

2.3.1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi membantu *stakeholders* yang relevan dalam memahami risiko, sebagai dasar dalam membuat keputusan dan alasan dilakukannya suatu aksi yang diperlukan. Komunikasi akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik (*feedback*) dan informasi yang diperoleh untuk mendukung dalam pengambilan keputusan. Koordinasi harus memfasilitasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dimengerti. Pertukaran informasi harus memperhatikan kerahasiaan dan integritas informasi, termasuk hak cipta individu. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain: Rapat berkala; Rapat insidental; *Focused Group Discussion*; dan Forum pengelola Risiko.

2.3.2. Penetapan Konteks Risiko

Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan di mana sasaran hendak dicapai, *stakeholders* yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko, di mana hal-hal ini akan membantu mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas dari risiko. Tahapan penetapan konteks meliputi :

- a. Menentukan ruang lingkup (tugas dan fungsi terkait) dan periode (tahun) penerapan Manajemen Risiko
- b. Menetapkan sasaran organisasi berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam peta strategi unit organisasi, peta strategi, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.
- c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR).
- d. Mengidentifikasi *stakeholder* yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran.
- e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya.
- f. Menetapkan Kategori Risiko untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan Kategori Risiko didasarkan pada penyebab risiko seperti tabel berikut:

Tabel 2. 3 Kategori Risiko

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi baik dari internal maupun eksternal yang berdampak langsung terhadap organisasi.
Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
Legal	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
<i>Fraud</i>	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara.
Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi

Kategori Risiko	Definisi
Operasional	Risiko yang disebabkan oleh ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. Atau Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.

g. Menetapkan Kriteria Risiko yaitu Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dan Kriteria Dampak.

Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*) menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.

Kriteria Dampak (*consequences*) dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian Risiko yang mungkin terjadi, meliputi *Fraud*, Penurunan Reputasi/citra/nama baik/wibawa (tingkat kepercayaan masyarakat menurun), Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif, Kecelakaan Kerja, Gangguan terhadap layanan organisasi, Penurunan Kinerja (tidak tercapainya target kinerja).

h. Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko.

Tabel 2. 4 Level Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase Kemungkinan Terjadinya dalam 1 Periode	Jumlah Frekuensi Kemungkinan Terjadinya dalam 1 Periode
hampir pasti terjadi (5)	$X > 50\%$	sangat sering: >12 kali per 1 tahun
sering / kemungkinan besar terjadi (4)	$20\% < X \leq 50\%$	Sering: 10-12 kali dalam 1 tahun
kadang / mungkin terjadi (3)	$10\% < X \leq 20\%$	Cukup sering: 6-9 kali per 1 tahun
jarang terjadi (2)	$5\% < X \leq 10\%$	Jarang: 2-5 kali dalam 1 tahun
hampir tidak terjadi / sangat jarang terjadi (1)	$X \leq 5\%$	Sangat jarang: < 2 kali per 1 tahun

Tabel 2. 5 Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Katastrophe
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti	9	15	18	23	25
	4	Kemungkinan Besar	6	12	16	19	24
	3	Mungkin	4	10	14	17	22
	2	Jarang	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20

Tabel 2. 6 Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 – 25	Merah
Tinggi (4)	16 – 19	Oranye
Sedang (3)	12 – 15	Kuning
Rendah (2)	6 – 11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1–5	Biru

Sumber: BSN, 2018

i. Menetapkan Selera Risiko

Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif Level Kemungkinan terjadinya dan Level Dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada Kriteria Risiko. Penetapan Selera Risiko untuk setiap Kategori Risiko sebagai berikut: Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko; Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya.

Tabel 2. 7 Selera Risiko

Level risiko	Besaran risiko	Tindakan yang diambil	Jumlah risiko
Sangat Tinggi (5)	20 - 25	Diperlukan tindakan segera mengelola risiko	
Tinggi (4)	16 - 19	Diperlukan tindakan untuk	
Sedang (3)	12 - 15	Diambil tindakan jika sumber mengelola risiko	
Rendah (2)	6 - 11	Diambil tindakan jika diperlukan daya tersedia	
Sangat Rendah (1)	1-5	Tidak diperlukan tindakan	

2.3.3. Penilaian Risiko

- a. Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan, dengan tahapan (1) Memahami sasaran organisasi, dokumennya: Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja, Penetapan Kinerja dan inisiatif strategis; (2) Mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*) berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif Strategis, atau faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko. Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya; (3) Mencari penyebab untuk membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani Risiko. Metode yang dapat digunakan misalnya *fishbone diagram*; (4) Menentukan dampak mengacu pada Kriteria Dampak; (5) Menentukan Kategori Risiko
- b. Analisis Risiko, dengan menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan berupa *Standard Operating Procedure (SOP)*, pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.
- c. Mengestimasi level kemungkinan Risiko dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.
- d. Mengestimasi level dampak Risiko dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria Dampak Risiko.

- e. Menentukan besaran Risiko dan Level Risiko dengan mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam Matriks Analisis Risiko (Level Risiko: sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1)).
- f. Menyusun peta Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko dalam sebuah *chart* diagram kartesius. Tahapan analisis Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko.
- g. Evaluasi Risiko dengan cara menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dan menentukan Risiko Utama (Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko dan perlu ditangani, baik risiko yang merupakan hasil penurunan dari UPR di atasnya maupun risiko lainnya).

2.3.4. Penanganan Risiko

- a. mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam pengendalian internal UPR.
- b. menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko itu terjadi.
- c. mengalihkan Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya.
- d. menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut.
- e. menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut.

2.3.5. Pemantauan dan Tinjauan (Reviu)

- a. Pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*). Unit pemilik Risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang

mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam Konteks organisasi; Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko; Sistem pengendalian intern dan penanganan Risiko.

- b. Pemantauan berkala. Dilakukan secara triwulanan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan Risiko, analisis status Indikator Risiko Utama serta tren perubahan besaran/Level Risiko yaitu pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari pada tahun berikutnya.
- c. Tinjauan/Reviu yang terdiri dari Tinjauan/Reviu implementasi Manajemen Risiko untuk melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku dilaksanakan oleh UKI dan/atau pengelola Risiko sesuai kewenangannya. Serta Reviu Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR) untuk menilai kualitas penerapan Manajemen Risik serta Audit Manajemen Risiko yang dilakukan oleh auditor internal organisasi. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko di lingkungan organisasi dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan Risiko yang ada.

2.4. Dokumen Manajemen Risiko

2.4.1. Piagam Manajemen Risiko

Piagam manajemen risiko merupakan dokumen pernyataan pemilik Risiko dalam melaksanakan manajemen Risiko. Contoh piagam manajemen risiko:

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO

Nama OPZ XXX

*Nama Unit Pemilik Risiko
Tahun Penerapan Profil Risiko*

Dalam rangka pencapaian sasaran pada unit ... < nama UPR > ..., saya menyatakan

- 1. Piagam Manajemen Risiko ini merupakan hasil penuangan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko yang meliputi konteks Manajemen Risiko, profil dan peta Risiko, serta rencana penanganan Risiko.*
- 2. Pelaksanaan proses tersebut telah dilakukan dengan melibatkan seluruh koordinator Risiko dan sesuai dengan ketentuan terkait penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan OPZ XXX.*
- 3. Rencana penanganan Risiko yang dituangkan dalam piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.*
- 4. Untuk mengingatkan efektivitas penerapan Manajemen Risiko, akan dilakukan pemantauan dan reviu secara berkala dengan melibatkan seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.*

< tempat, tanggal penetapan >

Ditetapkan oleh:

< ttd pemilik Risiko >

<Jabatan pemilik Risiko >

2.4.2. Laporan Manajemen Risiko

Laporan manajemen risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan Risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko. Bentuknya berupa Laporan pemantauan (triwulanan dan tahunan) serta Laporan Manajemen Risiko insidental, apabila terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi; terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

2.5. Pengukuran Maturitas Penerapan Manajemen Risiko

Maturitas penerapan manajemen risiko merupakan ukuran tingkat perkembangan kemampuan organisasi yang merepresentasikan keefektifan dan keefisienan penerapan seluruh proses manajemen risiko. Maksud pengukuran maturitas ini adalah untuk mengevaluasi secara komprehensif apakah manajemen risiko organisasi telah sesuai dengan kriteria *best practice*, sehingga dapat teridentifikasi area perbaikan dan peluang untuk meningkatkan kematangan manajemen risikonya secara terencana dan memadai. Tingkat kematangan /maturitas risiko bukanlah suatu tujuan, tetapi merupakan alat bantu bagi pimpinan organisasi. Alat ini digunakan untuk membangun kapasitas dan kapabilitas mereka dalam pengelolaan risiko yang semakin lama semakin bernilai tambah karena semakin intens dipergunakan dalam pengambilan keputusan strategis organisasi. Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko ini bertujuan untuk:

- a. Menilai kecukupan rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko. Penilaian ini dilakukan untuk memberikan keyakinan kepada para *stakeholder* bahwa rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko telah mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang diharapkan.
- b. Mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko (*risk maturity level*) organisasi.

- c. Tingkat kematangan manajemen risiko menunjukkan level kualitas praktik manajemen risiko pada saat assessment dilakukan, untuk mengetahui celah antara kondisi dengan tingkat kematangan manajemen risiko yang diharapkan guna meningkatkan kematangan manajemen risiko.
- d. Sebagai acuan untuk menentukan perencanaan audit dan pendekatan audit yang akan digunakan oleh auditor internal.

Dalam pengukuran maturitas, aspek-aspek penilaian terhadap implementasi manajemen risiko menggunakan ISO 31000:2018. Metodologi yang digunakan dalam pengukuran maturitas manajemen risiko yaitu melalui:

- a. FGD (*Focus Group Discussion*), dilakukan pada tingkat pimpinan unit kerja yaitu sebagai *Risk Owner* dan *Risk Officer*. Hal ini melibatkan serangkaian pertanyaan / pernyataan untuk mendapatkan informasi yang tidak dapat diperoleh melalui revidu dokumen, dan pemeriksaan silang dari informasi yang diperoleh dari tinjauan dokumen.
- b. Revidu Dokumen, yaitu cara perolehan data melalui analisis dokumen unit kerja atau data tertulis yang berkaitan dengan penerapan manajemen risiko Perusahaan.
- c. Analisa data, semua data akan dikumpulkan dan kemudian disajikan dalam laporan memberikan hasil dan arah untuk perbaikan.

Degree of Maturity Level atau derajat tingkat maturitas implementasi manajemen risiko memiliki perbedaan pada setiap organisasi. Proses pengelompokannya didasarkan pada level-level yang berbeda. Salah satu maturity model yang digunakan adalah dengan *Risk and Insurance Management Society (RIMS) for Enterprise Risk Management (ERM)*. ERM adalah suatu proses berkesinambungan yang melibatkan seluruh bagian pengelola risiko pada suatu organisasi dalam kerangka kerja aspek fungsional dan teknologi dengan cara sistematis yang terstruktur dengan menyelaraskan pendekatan organisasi dalam mengelola ketidakpastian risiko dengan lebih efektif. Berikut *checklist* penilaian tingkat maturitas manajemen risiko:

Tabel 2. 8 Checklist Penilaian Tingkat Maturitas Manajemen Risiko

No.	Uraian	Skor (0-2)
1	Tujuan organisasi terdokumentasi dan dipahami dengan baik	
2	Manajemen telah memahami risiko dan tanggung jawab atas risiko tersebut	
3	Proses identifikasi risiko telah ditetapkan dan dipatuhi	
4	Sistem skoring untuk penilaian risiko telah ditetapkan	
5	Seluruh risiko telah dinilai dengan sistem skoring yang telah ditetapkan	
6	Respon atas risiko telah ditetapkan dan diimplementasikan	
7	<i>Risk appetite</i> telah ditetapkan dengan sistem skoring	
8	Risiko telah dibagi tanggung jawabnya dan didokumentasikan dalam <i>risk register</i>	
9	Manajemen telah menetapkan model pemantauan atas proses, <i>respon</i> dan <i>action plan</i> risiko.	
10	<i>Risk register</i> diupdate secara periodik	
11	Manajer melaporkan kepada pimpinan puncak bila terdapat risiko yang belum ditekan pada tingkat yang dapat diterima	
12	Kegiatan yang bersifat proyek/program selalu dinilai risikonya	
13	Uraian tanggung jawab menetapkan risiko, menilai risiko dan mengelolanya termasuk dalam uraian tugas dan tanggung jawab pegawai	
14	Manajer memberikan jaminan efektivitas pengelolaan risiko	
15	Setiap manajer dinilai kinerjanya dalam mengelola risiko	
	Jumlah	

Ketentuan penetapan skor: 0 = tidak ada; 1 = ada hanya sebagian atau belum diterapkan; 2 = ada dan telah diimplementasikan.

Dari hasil penilaian tingkat maturitas manajemen risiko di atas dijumlahkan kemudian nilai akhir tersebut menentukan organisasi berada dalam level berapa dan bagaimana tingkat maturitas manajemen risikonya seperti dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2. 9 Tingkat Maturitas Manajemen Risiko

Nilai	Level	Tingkat Kematangan	Penjelasan Singkat
0-7	1	<i>Risk Naive</i>	Belum sadar risiko. Organisasi dengan tingkat kematangan manajemen risiko <i>risk naive</i> belum memiliki pendekatan formal dalam menerapkan manajemen risiko.
8-14	2	<i>Risk Aware</i>	Sudah mulai sadar risiko. Organisasi dengan tingkat kematangan manajemen risiko <i>risk aware</i> memiliki karakteristik pendekatan manajemen risiko yang masih <i>silo</i> .
15-20	3	<i>Risk Defined</i>	Sadar risiko dan risiko terdefinisi. Organisasi yang <i>risk defined</i> telah memiliki strategi dan kebijakan terkait manajemen risiko serta telah dikomunikasikan, selain itu manajemen organisasi juga telah menetapkan selera risiko.
21-25	4	<i>Risk Managed</i>	Budaya sadar risiko tercipta dan risiko terkelola. dengan status <i>risk managed</i> telah menggunakan pendekatan secara menyeluruh (<i>enterprise approach</i>) dalam mengembangkan manajemen risiko. Organisasi juga telah mengkomunikasikan penerapan manajemen risiko
Diatas 26	5	<i>Risk Enabled</i>	Budaya sadar risiko optimal dan manajemen risiko sudah menjadi alat pemampu unggulan organisasi dalam pencapaian sasaran. Organisasi dengan tingkat kematangan manajemen risiko <i>risk optimized</i> memiliki karakteristik utama yaitu manajemen risiko dan pengendalian internal telah sepenuhnya menyatu pada kegiatan operasional organisasi

Sumber: Diolah dari Chartered IIA, 2014. *Risk Based Internal Auditing. Appendix A – Assessing the organisation's risk maturity.*

BAB 3 MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT

3.1. Kerangka Manajemen Risiko Lembaga Zakat

Lembaga zakat memiliki model manajemen risiko yang berbeda dengan organisasi lain. Secara umum, tahapan manajemen risiko pada lembaga zakat terbagi menjadi beberapa langkah yang meliputi identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengembangan peta sebaran (*heatmap*) risiko, dan mitigasinya. Berikut adalah pembahasan untuk model manajemen risiko lembaga zakat serta pembahasan masing-masing proses tahapan manajemen risiko pada lembaga ini.

3.1.1. Model Manajemen Risiko Lembaga Zakat

Zakat sebagai pilar redistribusi kekayaan dalam Islam merupakan instrumen sosial yang bertujuan untuk mengeluarkan golongan sangat miskin dan golongan miskin dari kemiskinan. Sehingga pada tahun 2012, dalam pertemuan *IDB Expert Meeting*, disepakati instrumen tersebut sebagai bagian dari *assessment* terhadap stabilitas sistem keuangan syariah suatu negara, yang saat ini dikenal dengan istilah keuangan sosial syariah (*Islamic Social Finance*) (Iqbal, 2014).

Instrumen ini kemudian dimasukkan ke dalam kerangka *Financial Sector Assessment Program (FSAP) for Islamic Finance* yang dikembangkan oleh IRT-IDB (Muljawan, 2011). Kerangka ini dapat menjadi acuan untuk menilai tingkat kesehatan keuangan syariah dalam suatu negara.

Fase dalam memodelkan manajemen risiko di lembaga zakat terdiri dari lima tahapan proses, yaitu pembentukan konteks, identifikasi risiko, pengukuran risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan terhadap risiko. Tahapan pertama dimulai dengan pembentukan konteks yang dapat dilakukan dengan melakukan kajian pustaka dan wawancara mendalam dengan para praktisi ahli yang sudah memahami lingkungan internal entitas lembaga zakat. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan tujuan dari manajemen risiko.

Tahapan kedua adalah mengidentifikasi risiko dan dampaknya. Hal pertama yang dilakukan adalah dengan membagi risiko ke dalam kelompok atau *cluster* untuk mempermudah penulis dalam mengidentifikasi risiko dan dampaknya. Setelahnya, temuan risiko dan dampaknya perlu dikonfirmasi oleh para praktisi entitas tersebut.

Tahapan ketiga merupakan proses pengukuran risiko. Dalam tahapan ini lembaga zakat menggunakan beberapa kriteria dan skala pengukuran yang sesuai dengan kebutuhannya. Proses ini akan mengukur tingkat kemungkinan, dampak, kerentanan, dan kecepatan terjadinya suatu risiko. Proses pengukuran ini dilakukan oleh entitas terkait yang memahami persoalan internal dalam entitas. Setelah itu data yang berhasil terkumpul diolah dengan metode yang sesuai. *Output* dari proses tahapan pengukuran risiko ini adalah adanya peta tingkat risiko atau disebut dengan *heatmap* manajemen risiko.

Tahapan keempat adalah mengevaluasi risiko. Setelah mendapatkan tingkat risiko pada proses sebelumnya, dilakukan analisis prioritas risiko dan dampaknya. Kemudian entitas perlu melakukan validasi hasil kepada para praktisi sebelum hasil akhirnya dijadikan dasar dalam pembuatan keputusan manajerial. Tahapan terakhir adalah perlakuan terhadap risiko. Manajer entitas perlu mengidentifikasi mitigasi risiko yang sesuai dengan tingkat risiko dan dampaknya.



Gambar 3.1 Tahapan Manajemen Risiko

Sumber: Penulis

3.1.2. Proses Identifikasi Manajemen Risiko Lembaga Zakat

Identifikasi risiko pada lembaga zakat masih cukup terbatas. Meski demikian, lembaga zakat dapat menjadikan Zakat Core Principle (ZCP) sebagai referensi mengidentifikasi 18 prinsip pokok zakat yang mungkin dihadapi oleh OPZ. Risiko tersebut meliputi risiko reputasi dan risiko kerugian muzakki, risiko pengelolaan pengumpulan dan pembayaran, risiko operasional dan

kepatuhan syariah, serta risiko negara dan transfer. Meski demikian, pembahasan dilanjutkan dengan berbagai kemungkinan pengembangan jenis risiko yang mungkin terjadi pada lembaga zakat. Sehingga menjadi hal yang penting untuk melakukan kajian lanjutan yang fokus dalam manajemen risiko lembaga zakat.

Organisasi profit maupun nonprofit pasti akan menghadapi risiko berbeda-beda. Untuk mengatasinya diperlukan perencanaan dan pelaksanaan mitigasi yang sesuai untuk menangani setiap risiko. Untuk mengidentifikasi risiko lembaga zakat, seperti dampak yang ditimbulkan, menganalisis mitigasi risiko pengelolaan zakat serta merancang konsep manajemen risiko pengelolaan zakat, maka lembaga zakat dapat menggunakan metode *Enterprise Risk Management (ERM)* dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* modifikasi. Teknik analisis data dalam ERM COSO modifikasi adalah pengembangan dari ERM COSO yang meliputi proses identifikasi risiko, pengukuran dan pemetaan risiko, pengelolaan risiko, dan perencanaan strategi mitigasi risiko dalam manajemen Organisasi Pengelola Zakat (OPZ).

Hal pertama dalam manajemen risiko adalah mengidentifikasi terlebih dulu risiko yang ada di lembaga zakat. Proses identifikasi ini akan memberikan sekumpulan informasi tentang frekuensi terjadinya risiko, informasi mengenai dampak yang ditimbulkan, serta tingkat kecepatan terjadinya risiko hingga tingkat kerentanan lembaga zakat dalam menangani risiko tersebut.

Proses identifikasi risiko ini dapat dilakukan dengan bertanya kepada ahlinya. Pendapat ahli diperoleh dengan cara wawancara mendalam kepada satu atau sekelompok orang, atau melalui diskusi kelompok (*Focus Group Discussion*). Para ahli yang akan menjadi narasumber pun perlu setidaknya memenuhi dua kriteria agar dapat diterima pendapatnya. Pertama, bagi mereka yang rutin menangani pengelolaan zakat, misalnya staf divisi pengumpulan zakat mengenai risiko dalam menghimpun zakat. Kedua, bagi mereka yang berpengaruh atau dapat mempengaruhi kebijakan strategis lembaga zakat, misalnya pimpinan lembaga zakat.

Risiko yang dihadapi oleh OPZ dapat dikategorikan ke dalam lima kategori risiko, yaitu strategis, edukasi, operasional, pelaporan, dan kepatuhan.

Masing-masing kategori risiko terdiri dari beberapa jenis risiko lanjutan. Berbagai risiko ini akan dijelaskan pada subbab berikutnya.

3.1.3. Proses Pengukuran Manajemen Risiko Lembaga Zakat

Lembaga zakat saat ini dapat menerapkan beberapa standar manajemen risiko di dunia sebagai acuannya. Misalnya, Australia/ New Zealand menggunakan AS/NZS 4360: 1994/1999/2004, Inggris menggunakan AIRMIC/ALARM/IRM: 2002, Amerika Serikat menggunakan ERM COSO: 2004 serta secara Internasional dapat juga menggunakan ISO 31000: 2009. Meski memiliki tujuan yang sama, berbagai standar ini memiliki perbedaan dalam berbagai aspek dan komponennya. Berdasarkan beberapa kajian terdahulu, ERM *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* merupakan salah satu referensi utama yang banyak diterapkan oleh entitas yang berorientasi nonprofit. ERM COSO menyediakan panduan penerapan manajemen risiko yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan entitas.





Pengadopsian ERM COSO dalam manajemen risiko di lembaga zakat tak lepas dari konsep dasarnya yang bernilai cukup universal. Konsep dasar *Enterprise Risk Management (ERM)* adalah bahwa setiap entitas, baik berorientasi profit maupun nonprofit, berdiri untuk meningkatkan nilai bagi pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memiliki peranan strategis untuk menyukseskan entitasnya. ERM juga membahas bagaimana mengintegrasikan manajemen risiko dengan proses manajemen inti agar kinerja entitas dapat dioptimalkan. Kerangka kerja ERM pun memberikan kesempatan kepada manajemen untuk mengelola risiko sesuai dengan kondisi budaya perusahaan masing-masing dalam rangka peningkatan nilai entitasnya.

3.1.4. Mengembangkan *Heatmap* Risiko Lembaga Zakat

Perbedaan orientasi dalam organisasi komersial dengan sosial mempengaruhi bagaimana masing-masing lembaga melakukan pengukuran risiko. Dalam mengukur risiko, lembaga zakat menggunakan beberapa kriteria dan skala pengukuran untuk mengidentifikasi risiko. Langkah pertama yang dibutuhkan dalam pengidentifikasiannya adalah dengan memetakan tingkat

risiko yang dikenal dengan *heatmap*. *Heatmap* ERM COSO Modifikasi menggunakan tingkatan warna berbeda yang merepresentasikan data risiko dalam matriks. Pemetaan risiko dengan menggunakan *heatmap* terdiri dari empat (4) kategori area risiko. Empat kategori ini menggunakan warna sebagai pembeda di setiap area risiko. Setiap warna menunjukkan besarnya risiko, yaitu penggunaan warna merah untuk area risiko ekstrem, warna oranye untuk area risiko tinggi, warna kuning untuk area risiko biasa, dan warna hijau untuk area risiko rendah. Berikut adalah penjelasan empat tingkatan risiko tersebut.

Tabel 3.1 Klasifikasi Tingkat Risiko (TR)

Klasifikasi Tingkat Risiko (TR)	
Risiko Ekstrem: Risiko yang tidak dapat ditoleransi sehingga membutuhkan tindakan segera oleh manajemen senior	
Risiko Tinggi: Risiko yang sebaiknya dihindari sehingga membutuhkan perhatian oleh manajemen senior	
Risiko Sedang: Risiko yang dapat diterima, namun perlu dikelola sehingga perlu menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab	
Risiko Rendah: Risiko yang tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin	

Sumber: Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat (BASNAS - BI) (2018)

Selain ERM COSO, terdapat pula standar ISO 31000 yang dapat diadopsi oleh organisasi nonprofit, seperti lembaga zakat. ISO 31000 memberikan tolok ukur untuk memaksimalkan efektivitas aktivitas manajemen risiko organisasi. Selain itu, ISO 31000 menerapkan pendekatan sistematis dan lugas sehingga organisasi dapat mengembangkan dan mempertahankan pemahaman yang komprehensif tentang risikonya dan kontrol yang memodifikasi risiko tersebut, dan dapat memastikan pula bahwa jumlah dan jenis risiko yang dihadapinya diinginkan atau dapat ditoleransi.

3.1.5. Proses Mitigasi Risiko Lembaga Zakat

Tahapan dalam proses manajemen risiko selanjutnya adalah merencanakan strategi mitigasi terhadap risiko yang telah diukur. Strategi mitigasi merupakan rencana aksi yang berisi teknik, proses, dan prosedur untuk mengurangi dampak risiko yang mungkin muncul dalam aktivitas entitas. Manajemen wajib membangun perencanaan strategi mitigasi risiko ini agar dapat menekan kerugian yang mungkin timbul akibat risiko yang terjadi. Mitigasi risiko pada lembaga zakat dapat dibagi menjadi lima tingkatan tanggapan terhadap risiko, mulai dari tanggapan yang sederhana hingga tanggapan yang membutuhkan sistem secara kompleks:

- a. Menghilangkan risiko lembaga zakat dengan menghilangkan bahaya yang timbul dari aktivitas entitas agar risiko tersebut tidak lagi menjadi ancaman;
- b. Mengambil tindakan untuk tidak melakukan aktivitas yang akan mengarahkan para risiko. Sehingga lembaga zakat akan lebih berhati-hati dalam mengelola dana zakat;
- c. Mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko dan dampak kerugiannya yang dihasilkan dari aktivitas entitas dengan memindahkan risiko tersebut kepada pihak lain;
- d. Menerima risiko tersebut sebagai bagian penting dari aktivitas pengelolaan zakat.

3.2. Manajemen Risiko Lembaga Zakat

Kinerja OPZ dalam mengelola zakat tidak terlepas dari kemampuannya dalam mengelola risiko yang semakin kompleks. Manajemen risiko ini semakin penting akibat perkembangan zaman yang sangat cepat. Perkembangan ini yang menyebabkan terjadinya perubahan informasi dan teknologi serta inovasi di industri keuangan, baik di ranah komersial maupun sosial. Sistem lembaga, operasional, dan lingkungan dalam industri akan semakin kompleks, dinamis, dan kompetitif. Sehingga OPZ harus mau dan mampu berbenah diri untuk mengelola risiko secara profesional.

Sebagai lembaga keuangan yang berfokus pada sosial dan kemanusiaan, OPZ mempunyai risiko yang unik dan berbeda dari risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan komersial. Pada lembaga keuangan komersial, tujuan utama dari pemilik adalah memperoleh profit maksimal dari hasil usaha organisasinya. Berbeda dengan lembaga zakat yang merupakan organisasi nonprofit, tidak mengenal adanya pemilik dalam organisasi. Bahkan lembaga zakat membutuhkan donatur sebagai sumber pendanaan aktivitas bisnisnya. Berbeda dengan lembaga keuangan komersial yang telah memiliki sumber pendanaan yang jelas. Risiko-risiko yang muncul karena keunikan karakter bisnis proses lembaga zakat lebih disebabkan karena lembaga zakat bukan sebuah lembaga yang bergerak untuk mencari keuntungan tetapi berorientasi pada penjagaan amanah dalam rangka kemaslahatan bersama. Risiko-risiko unik itu di antaranya adalah risiko korporatisasi lembaga zakat, risiko tata kelola amil dan relawan, risiko kehilangan muzaki dan mustahik, risiko transfer zakat antar negara, dan sebagainya.

3.2.1. Risiko Strategis

Seluruh organisasi, baik komersial maupun sosial (nonprofit), akan menghadapi risiko sejak awal berdiri dan terus ada seiring berjalannya kegiatan lembaga zakat. Oleh karena itu, lembaga zakat perlu merumuskan strategi yang matang dan dapat dieksekusi secara tepat untuk dapat bertahan dalam keberlangsungannya. Hal ini berkaitan erat dengan risiko strategis yang mungkin dihadapi oleh lembaga zakat. Risiko strategis menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 13/23/PBI/2011 adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Pengelolaan risiko strategis sangat mungkin mempengaruhi organisasi dengan konsekuensi yang cukup besar. Sehingga pengelolaan risiko ini dilakukan di tataran manajemen puncak, sementara risiko operasional dikelola oleh manajer teknis yang melakukan kegiatan operasional sehari-hari di lapangan.

Pada umumnya, risiko strategis pada lembaga zakat akan muncul apabila strategi yang ditetapkan kurang sejalan dengan visi misi lembaga zakat, adanya pengambilan keputusan yang tidak tepat, kurang responsifnya lembaga zakat terhadap perubahan-perubahan eksternal dan/atau terdapat

ketidaksesuaian rencana strategis antarlevel dalam organisasi. Selain itu, risiko strategis juga dapat muncul karena kegagalan dalam mengantisipasi perubahan teknologi, kondisi ekonomi makro, persaingan antar organisasi dan perubahan kebijakan otoritas terkait. Indikasi dari risiko strategis ini dapat dilihat dari kegagalan lembaga zakat dalam mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.

Risiko Visi Misi

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa perumusan visi misi lembaga zakat yang kurang tepat dapat mempengaruhi organisasi dengan dampak yang cukup besar. Sehingga perumusan visi misi ini menjadi satu aspek utama yang perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya untuk memitigasi risiko strategis. Risiko visi misi terjadi akibat tidak tercapainya visi misi organisasi yang disebabkan oleh kegagalan dalam menjalankannya, ketiadaan indikator keberhasilan, dan/atau ketidakpahaman masyarakat tentang lembaga zakat dan aktivitasnya untuk mencapai visi dan misi yang dimaksud. Jika ini terjadi, maka lembaga zakat akan mengalami kegagalan karena tidak mempunyai dasar yang jelas.

Risiko Tujuan

Selain visi dan misi, perumusan tujuan lembaga zakat juga erat kaitannya dengan pengelolaan risiko strategis. Lembaga zakat perlu merumuskan tujuannya dengan tepat serta menciptakan alat ukur pencapaian tujuannya untuk memberikan arah yang jelas di dalam organisasi. Jika hal ini tidak tercapai, maka akan menyebabkan beberapa masalah kedepannya.

Risiko Reputasi

Risiko reputasi merupakan risiko lanjutan yang akan dihadapi lembaga zakat apabila permasalahan di level strategis sebelumnya belum mampu diselesaikan. Risiko ini merupakan salah satu risiko pembunuh karena berpotensi menimbulkan kerugian bagi lembaga yang bersangkutan hingga lembaga zakat secara umum. Nantinya, risiko ini dapat berpengaruh terhadap meningkatnya risiko kehilangan muzaki dan mustahik maupun risiko pengumpulan dana zakat. Risiko reputasi terjadi sebagai akibat adanya persepsi negatif di masyarakat terhadap suatu lembaga zakat.

Risiko reputasi merupakan risiko terjadinya potensi kerugian bagi lembaga zakat yang diakibatkan oleh persepsi negatif yang dapat mempengaruhi kemampuan lembaga zakat terkait. Risiko ini dapat muncul di seluruh aktivitas lembaga zakat, baik dalam menjalankan fungsinya seperti edukasi, informasi, konsultasi, dan pengumpulan zakat maupun dalam mendayagunakan dana zakat bagi mustahik, atau aktivitas lainnya yang dapat merusak reputasi lembaga zakat di mata masyarakat. Jika lembaga zakat menyadari bahwa diperlukan bertahun-tahun lamanya untuk membangun reputasi dan hanya perlu waktu beberapa menit saja untuk menghancurkannya, maka lembaga zakat pasti akan lebih peduli mengenai risiko ini.

3.2.2. Risiko Edukasi

Risiko edukasi merupakan risiko yang disebabkan karena belum optimalnya pengumpulan zakat. Kurangnya edukasi seputar zakat di kalangan masyarakat menjadi salah satu faktor utamanya. Tidak hanya di masyarakat, risiko edukasi juga dapat terjadi di dalam internal lembaga zakat dan juga pemerintah. Risiko edukasi terbagi menjadi dua, yaitu edukasi eksternal dan edukasi internal.

Risiko Edukasi Eksternal

Risiko edukasi eksternal muncul akibat rendahnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya membayar zakat. Untuk memitigasinya, diperlukan penyebaran edukasi dan sosialisasi secara berkala oleh lembaga zakat serta bantuan dari berbagai pihak.

Risiko Edukasi Internal

Sementara itu, risiko edukasi internal muncul akibat rendahnya pengetahuan internal di berbagai level lembaga zakat terhadap proses manajemen. Edukasi internal dilakukan dengan membangun pemahaman kepada seluruh bagian lembaga zakat, menjelaskan bagaimana potensi kerugian jika tanpa wawasan proses manajemen, dan melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat knowledge sharing, di mana seluruh level lembaga zakat dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai proses manajemen.

3.2.3. Risiko Amil dan Relawan

Risiko Tata Kelola Amil

Risiko Amil dapat terjadi jika lembaga zakat tidak mampu merekrut, mempertahankan, dan mengelola sumber daya manusia lembaga zakat, termasuk juga belum adanya standarisasi tata kelola amil yang baik, belum adanya pelatihan amil yang terstruktur dan sistemik, tidak adanya kejelasan mengenai jenjang karir amil, gaji amil yang di bawah standar, pola pikir SDM bahwa lembaga zakat bukan pilihan utama pencari kerja yang berbakat hingga tidak adanya komunikasi yang baik.

Risiko Pengelolaan Relawan

Risiko ini terjadi ketika lembaga zakat tidak berkomitmen untuk mengembangkan dan menerapkan standarisasi tata kelola relawan yang baik. Di antara penyebab terjadinya risiko ini adalah terbatasnya calon relawan, tidak efisiennya *screening* relawan, rendahnya kualitas relawan, kurangnya komitmen atas pekerjaan yang diambil, kurangnya pengawasan terhadap relawan hingga kurangnya komunikasi yang terjadi di antara ambil dan relawan.

3.2.4. Risiko Operasional

Risiko Dana Pengumpulan

Risiko operasional merupakan risiko yang diakibatkan oleh kegagalan atau tidak berjalannya proses internal, manusia dan sistem. Risiko dana pengumpulan zakat timbul akibat sumber harta zakat yang berasal dari harta yang diperoleh tidak sesuai dengan prinsip syariah, misalnya hasil korupsi, penghasilan non halal, hasil bunga bank, keuntungan saham konvensional, tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dan lain sebagainya) maupun berasal dari harta bersama, uang palsu, bukan harta milik pribadi dan tidak sesuai perhitungan zakat (nishab dan haul). Risiko dana pengumpulan juga bisa ditimbulkan oleh proyeksi potensi zakat dan rencana pengumpulan zakat lembaga zakat yang terlalu optimis atau tidak akurat.

Risiko Dana Penyaluran

Risiko dana penyaluran zakat timbul akibat penyalahgunaan dalam penyaluran dana zakat. Risiko ini dapat timbul akibat adanya oknum yang

memanfaatkan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan, dana zakat tidak habis disalurkan dalam setahun, ditahan (didepositokan) di bank, disalurkan ke bukan mustahik, dan sebab penyalahgunaan dalam penyaluran lainnya.

3.2.5. Risiko Kepatuhan

Risiko Kepatuhan Syariah

Risiko ini timbul sebagai akibat dari ketidakpatuhan lembaga zakat dalam melaksanakan aktivitasnya sesuai peraturan atau ketentuan syariah yang telah ditetapkan. Risiko ini dapat disebabkan karena kurangnya kompetensi Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang dimiliki lembaga zakat, belum memiliki peraturan pelaksanaan audit syariah, dan belum adanya lembaga publik/swasta yang berwenang dan/atau kompeten melakukan audit syariah.

Risiko Kepatuhan Regulasi

Risiko ini timbul sebagai akibat dari ketidakpatuhan lembaga zakat dalam melaksanakan aktivitasnya sesuai peraturan atau ketentuan umum yang telah dibuat oleh regulator. Risiko ini dapat terjadi karena kurangnya pemahaman terkait regulasi zakat di dalam manajemen lembaga zakat, belum dimilikinya perangkat pengawasan oleh BAZNAS, adanya dualisme otoritas zakat yaitu BAZNAS dan Kemenag, hingga perna ganda BAZNAS sebagai regulator/otoritas dan operator.

3.3. Potensi dan Tantangan Lembaga Zakat ke Depan

3.3.1. Arah Perkembangan Manajemen Risiko Di Lembaga Zakat

Dunia akan terus berubah dengan sangat cepat seiring perkembangan zaman. Hal ini akan menimbulkan ketidakpastian, kerumitan, kerentanan, dan kerancuan yang akan mempengaruhi proses bisnis suatu organisasi. Oleh karena itu, diperlukan manajemen risiko dalam suatu lembaga yang berguna untuk menentukan bagaimana menghindari atau menurunkan dampak dari suatu peristiwa. Manajemen risiko saat ini telah diimplementasikan di berbagai bidang seperti keselamatan, asuransi, investasi, perbankan, farmasi, teknologi, hingga di lembaga nonprofit.

Dalam hal ini, lembaga zakat juga membutuhkan manajemen risiko untuk menangani berbagai risiko dalam dunia perzakatan. Lahirnya *Zakat Core Principles* (ZCP) yang memuat prinsip dasar manajemen risiko pengelolaan zakat sebagai acuan lembaga zakat dalam mengelola risikonya menjadi salah satu kemajuan yang baik. Ke depannya, ruang untuk berkembang bagi lembaga zakat tetap perlu dilakukan secara berkala. Misalnya, untuk setiap lembaga zakat mengembangkan sistem manajemen risiko sendiri melalui manajemen pengelola risiko yang terpisah dan juga dikelola secara profesional.

3.3.2. Implementasi Riil Manajemen Risiko pada Lembaga Zakat

Lembaga zakat sebagai lembaga keuangan sosial Islam memiliki berbagai risiko dengan karakteristik yang unik dan berbeda dari risiko pada lembaga keuangan komersial Islam. Tentunya hal ini memberikan konsekuensi untuk bersinergi antara berbagai OPZ baik di tingkat regional maupun nasional. Selain itu, adanya dwifungsi peran yang dimiliki Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), yaitu sebagai koordinator dan operator, memberikan BAZNAS tugas strategis dalam mengevaluasi serta mengendalikan sistem pengelolaan zakat nasional. Dari sisi pengumpulan, BAZNAS dapat memimpin berbagai OPZ untuk saling bersinergi dalam melakukan pemetaan dan penguatan daya jangkauan pengumpulan zakat sekaligus cara memitigasi risiko pengumpulannya.

Di tingkat individu lembaga zakat, OPZ yang terdiri dari BAZNAS, LAZNAS, BAZNAS Provinsi/Kota/Kabupaten, LAZ Provinsi/Kota/Kabupaten, serta Unit Pengelola Zakat dan Mitra Pengelola Zakat (MPZ) dapat menerapkan manajemen risiko sesuai dengan peran dan ruang lingkupnya masing-masing. Risiko-risiko umum dapat dikelola sesuai dengan tingkat wilayah OPZ, seperti BAZNAS Provinsi/Kota/Kabupaten atau Forum Zakat suatu daerah dapat mengkoordinasikan OPZ daerahnya untuk mengelola risiko umum tersebut. Sedangkan BAZNAS dapat berperan sebagai konduktor dan koordinator dalam mengelola risiko-risiko umum yang dihadapi seluruh OPZ secara nasional. Sehingga risiko yang terjadi dapat dimitigasi secara efektif dan efisien.

BAB 4 MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

Bab ini akan terdiri dari tiga bagian utama. Bagian pertama akan menguraikan *best practices* manajemen risiko di lembaga profit maupun nonprofit. Pengalaman ini nantinya bisa direplikasi oleh Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), yang tentunya dengan penyesuaian seperti salah satu prinsip manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018 yaitu disesuaikan penggunaannya atau disesuaikan dengan kebutuhan OPZ yang bersangkutan. Bagian kedua menjelaskan urgensi penerapan manajemen risiko di OPZ berdasarkan pengalaman organisasi-organisasi yang sudah lebih dulu menerapkan manajemen risiko serta dari pengalaman para OPZ yang baru memulai penerapan manajemen risiko. Bagian ketiga akan membahas sejauh mana praktik manajemen risiko di OPZ. Ketiga bagian ini merupakan analisa hasil dari dua *Focus Group Discussions* (FGD) yang dilakukan dalam rangka kajian penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018 di OPZ (lihat panduan FGD di Appendix). Berdasarkan dokumen manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018, disusunlah panduan untuk dua FGD tersebut.

4.1. *Best Practices* Manajemen Risiko dalam Organisasi Profit maupun Nonprofit

Bagian pertama ini merupakan hasil analisa dari FGD pertama. FGD pertama ditujukan untuk menggali informasi terkait berbagai aspek penting dalam penerapan manajemen risiko di organisasi baik profit maupun nonprofit. FGD ini berfokus pada eksplorasi urgensi manajemen risiko serta bagaimana praktik terbaik manajemen risiko di tiga organisasi. Organisasi pertama yaitu perusahaan A merupakan perusahaan mewakili sektor publik (BUMN) dan berorientasi profit. Organisasi kedua yaitu Bank B yang mewakili bank syariah, swasta dan berorientasi profit. Organisasi ketiga yaitu Lembaga C yang mewakili sektor sosial dan kemanusiaan, swasta dan berorientasi nonprofit. Ketiga organisasi tersebut cukup mewakili sektor publik maupun sektor swasta, Lembaga keuangan maupun non keuangan, yang orientasinya

profit (komersial) maupun nonprofit (sosial dan kemanusiaan). Dari hasil FGD pertama, bisa disimpulkan bahwa belum seluruh organisasi/perusahaan menerapkan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018. Berdasarkan hasil FGD dengan seluruh narasumber, hanya perusahaan A yang sudah menerapkan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018 dalam pengelolaan perusahaan. Terdapat lima hal utama yang dibahas dalam FGD pertama yaitu:

- (1) Bentuk perwujudan mandat dan komitmen pimpinan organisasi dalam implementasi manajemen risiko (MR) yang meliputi proses penetapan kebijakan MR, penyesuaian budaya organisasi dan sasaran MR dengan sasaran dan strategi organisasi, penetapan akuntabilitas dan tanggung jawab, penyediaan sumber daya yang memadai dalam MR serta komunikasi manfaat / urgensi manajemen risiko kepada seluruh pemangku kepentingan.
- (2) Bentuk kerangka kerja MR yang diterapkan dalam masing-masing organisasi yang meliputi proses perencanaan, implementasi, pemantauan, serta tindak lanjut / perbaikan.
- (3) Perwujudan aktivitas dalam proses manajemen risiko yang meliputi penyusunan komunikasi dan konsultasi, proses penetapan risiko, proses penilaian risiko, penanganan risiko, proses pemantauan efektivitas kerangka kerja penerapan MR.
- (4) Kendala dan strategi yang dihadapi dalam menerapkan MR di organisasi.
- (5) Tingkat maturitas penerapan manajemen risiko di setiap unit kerja dan / atau perusahaan.

Berikut uraian dari masing-masing poin FGD pertama terkait *best practices* manajemen risiko di lembaga baik komersial maupun nonkomersial.

4.1.1. Proses Penetapan Kebijakan Manajemen Risiko

Sebelum menetapkan kebijakan manajemen risiko, untuk organisasi yang sudah *established* seperti BUMN dan bank didasarkan pada mandat atau peraturan dari kementerian BUMN dan BI/OJK terkait manajemen risiko yang harus dilaksanakan. Kemudian dibuat komitmen dari pimpinan dalam

menerapkan manajemen risiko di perusahaan. Setelah itu terdapat tahap di mana organisasi harus memahami risiko apa saja yang mungkin terjadi sebelum secara teknis merumuskannya dalam kebijakan manajemen risiko mulai dari daftar risiko, selera risiko (*risk appetite*), toleransi risiko (*risk tolerance*), kategori risiko, kriteria tingkat risiko, serta peta risiko dan bagaimana mitigasinya. Bank sebagai Lembaga yang penuh aturan dan pengawasan, terkait *risk governance* yang merupakan mandat dari OJK dijalankan melalui pengawasan aktif direksi, dewan komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah (khusus untuk BUS/BPRS). Praktiknya didukung oleh kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit risiko yang dikelola oleh sebuah organisasi khusus, kontinyu, tidak hanya ad hoc. Proses ini dilanjutkan dengan kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko serta adanya sistem pengendalian internal yang menyeluruh. Pengendalian internal ini merupakan tugas utama dari tim kepatuhan dan audit. Sementara untuk Lembaga C yang baru merintis penerapan manajemen risiko, setiap inisiatif/program/produk baru terlebih dahulu dibuat *output risk register* yang menjadi pedoman setiap unit bisnis dalam menjalankan operasionalnya. Pedoman ini juga sudah menjelaskan penanganan risiko apakah harus *treat*, *tolerate*, *transfer* atau *terminate*.

4.1.2. Proses Penyelarasan Budaya Organisasi dan Sasaran Manajemen Risiko dengan Sasaran dan Strategi Organisasi

Proses ini dimasukkan dalam evaluasi kinerja bulanan yaitu forum evaluasi yang dihadiri oleh dewan direksi, seluruh kepala divisi dan manajer ini dipantau KRI (*Key Risk Indicators*) untuk melihat bagaimana pergerakan risiko yang sudah ditetapkan di awal tahun, apakah level risiko bergerak dari level moderat ke level ekstrem / tinggi yang nanti ditindaklanjuti dengan membuat mitigasi yang baru. Setiap divisi sudah menyiapkan profil risiko dalam masing-masing divisi tersebut. Proses budaya risiko dilakukan secara sistematis dengan dijadikan tema budaya setiap bulan yang juga dimasukkan dalam proses *Governance Risk Compliance*. Salah satu kegiatannya adalah dengan membagikan info risiko setiap bulan kepada seluruh pegawai. Sehingga informasi risiko bisa terintegrasi ke seluruh pegawai untuk meningkatkan *awareness* terhadap risiko. Ada proses pembudayaan risiko dari pimpinan yang dimasukkan dalam program/ *roadmap* perusahaan untuk meningkatkan *risk*

awareness. Salah satu cara yang cukup efektif adalah dengan adanya pemaksaan supaya bisa menjadi budaya yaitu dengan mengaitkannya dengan *reward* dengan finansial. Dalam indikator kinerja, baik di unit bisnis dan divisi serta pusat, ada *self-assessment risk* yang dinilai setiap semester. Di akhir semester seluruh pegawai mendapatkan nilai talenta/kinerja individu atas pencapaian kerja di satu semester ke belakang. Ada dua indikator kinerja yang harus dicapai oleh setiap individu yaitu KRI (*Key Risk Indicators*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) di mana keduanya harus selaras pencapaiannya.

Untuk organisasi pemula yang baru menerapkan manajemen risiko seperti Lembaga C, dibentuk tim kecil yang fokus menangani risiko. Tim *risk* ini menerapkan pendekatan personal kepada masing-masing unit bisnis. Tim *risk* akan melakukan wawancara dengan setiap *stakeholder* unit bisnis untuk mengeksplorasi informasi terkait proyek yang akan dilakukan. Kemudian informasi ini akan dipetakan, diidentifikasi (*low, medium, high risk*), dan dianalisis apakah memerlukan kebijakan dan prosedur khusus dalam operasionalnya. Setelah semua selesai, tim risiko akan membuat *risk register* dan mengomunikasikannya kepada unit bisnis dan selanjutnya *decision making* tetap diputuskan oleh unit bisnis. Dari sini, tim risiko berusaha untuk membangun komunikasi dua arah sehingga unit bisnis mau terbuka melakukan diskusi dan konsultasi kepada tim risiko.

4.1.3. Proses Penetapan Akuntabilitas dan Tanggung Jawab dalam Manajemen Risiko

Dalam menetapkan akuntabilitas dan tanggung jawab masing-masing organisasi punya acara yang berbeda disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Untuk organisasi besar biasanya sudah menerapkan *three line of defenses* atau tiga lini pertahanan. Dimulai dari kebijakan risiko yang dibudidayakan sampai ke level bawah serta dipahami secara berjenjang. Tanggung jawab utama risiko berada di *first line* yaitu *risk owner*. *First line* dibantu *Risk Control Unit* (RCU) untuk identifikasi dan monitor risiko yang melekat. Di tahap ini risiko diidentifikasi dan dinilai dengan kejelasan teknis dan SOP. Di *second line* kemudian direviu, dimitigasi serta dikontrol oleh unit kepatuhan dan manajemen risiko. Apabila masih ada yang perlu diperbaiki, unit risiko akan mengkaji hal tersebut kembali. Di *third line* ada peran dari dewan komisaris di

mana di bawahnya ada komite pemantau risiko dan audit internal untuk melakukan audit dan memantau risiko.

Berbeda dengan Lembaga C, belum menerapkan tiga lini pertahanan. Mereka menerapkan *Objective Key Result* (OKR), di mana tim risiko dan unit bisnis membiasakan dan menerapkan ambang batas ketika organisasi dalam kondisi perlu perhatian ekstra. Sebagai *risk product analyst*, OKR bertujuan untuk *tools* dalam *assessment* risiko melalui koordinasi dengan berbagai *stakeholder* dalam organisasi untuk *assessment* dan mitigasi risiko. Kemudian dibangun *awareness* agar *stakeholder* paham dan sadar akan risiko. Misalnya apabila ada unit bisnis mau menangani risiko dengan *tolerate* maka penting untuk mereka memahami apa saja hal yang harus dilakukan agar tidak berdampak pada kerugian.

4.1.4. Proses Penyediaan Sumber Daya yang Memadai dalam Manajemen Risiko

Untuk organisasi yang lebih besar, memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai dalam penerapan manajemen risiko yaitu melakukan koordinasi dengan pusat pendidikan dan pelatihan yang dimiliki oleh perusahaan. Seluruh *risk officer* dan *risk leader*, termasuk di unit risiko akan dilakukan sertifikasi manajemen risiko baik internal maupun eksternal. Dengan dibentuknya *Risk Control Unit* (RCU) sebagai fasilitator yang memfasilitasi unit bisnis dengan *workshop*, *training* dan sosialisasi terkait manajemen risiko. Materi *training* dan *workshop* disesuaikan dengan prioritas unit mana yang sedang membutuhkan materi tertentu. Di setiap direktorat dan direktur terdapat RCU, di mana RCU akan menyelenggarakan forum *meeting* setiap bulan. Di forum ini *sharing* tentang risiko. Sosialisasi terkait risiko biasanya melalui email, *Whatsapp blast* dan *training*. Kriteria SDM dalam RCU diseleksi dengan ketat. Salah satu syaratnya SDM tersebut harus mempunyai latar belakang manajemen risiko/audit, selain itu SDM juga harus mengambil pelatihan dan sertifikasi terkait manajemen risiko. Keikutsertaan dalam pelatihan dan sertifikasi manajemen risiko masuk dalam penilaian KPI.

Dalam organisasi yang lebih sederhana, dengan terbatasnya SDM (tidak lebih dari dua orang) akan melakukan segala aktivitas terkait manajemen risiko,

mulai dari pemetaan risiko, analisa risiko hingga outputnya dalam bentuk kebijakan risiko. *Product Risk Analyst* di hulu akan mendatangi setiap *stakeholder* dan diskusi untuk memetakan risiko. Jika *output* yang dibutuhkan kebijakan/prosedur maka nanti di buat di bagian *Policy Enforcement*. Jadi tahapannya adalah mendatangi ke *stakeholder* terkait, diskusi, pemetaan, dan terakhir merancang kebijakan dan prosedur yang ideal.

4.1.5. Proses Komunikasi Manfaat / Benefit Melaksanakan Manajemen Risiko kepada Seluruh Pemangku Kepentingan

Selain bertujuan agar manajemen risiko menjadi budaya dan perilaku, pembentukan GRC *rangers* juga ditujukan untuk menginformasikan budaya risiko dan untuk memastikan seluruh informasi telah tersampaikan ke semua pegawai. *Ranger* ini akan mengomunikasikan pentingnya manajemen risiko kepada seluruh pemangku kepentingan. *Ranger* berada di setiap divisi, sehingga ada yang diposisi *ranger master* (untuk jenjang *general manager*) serta *ranger leader* (jenjang manajemen atas-menengah).

Untuk organisasi kecil seperti Lembaga C, komunikasi aktif masih dibangun terlebih dulu dari tim *risk*. Padahal inisiatif dari setiap unit bisnis juga diharapkan oleh tim risiko agar mereka dapat membantu unit bisnis dengan lebih intens dan rutin.

4.1.6. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka kerja manajemen risiko pada perusahaan dibuat dengan model PDCA (*Plan-Do-Action-Check*) yang diawali dengan mandat dan komitmen dari pimpinan yang sudah dijelaskan di bagian sebelumnya. Setelah itu, sebelum plan dibuat, harus dipahami organisasi dan konteksnya dengan memetakan struktur organisasi dan ruang lingkupnya. *Plan* dibuat oleh direktur manajemen risiko dengan membentuk SKMR (Satuan Kerja Manajemen Risiko). SKMR yang merancang dan membuat *tools* risiko serta SOP yang diperlukan. *Do* dilakukan dengan memberikan toolsnya untuk diukur ke setiap unit. *Check* dilakukan oleh komite risiko operasional dengan memberikan laporan kepada direktur dalam periode bulanan maupun triwulanan. Sementara *action* yaitu tindakan perbaikan merupakan rekomendasi dari direktur.

Lembaga C sebagai Lembaga sosial dan kemanusiaan terkait dua kerangka terakhir yaitu *check* dan *action* sangat terkait dengan bagaimana Lembaga menjaga reputasi Lembaga mereka di mata masyarakat. Risiko reputasi juga menjadi salah satu risiko besar yang dihadapi oleh OPZ. Terkait dengan mekanisme *check and balances* dilakukan dengan dua cara. Pertama, isu *mapping* yang dilakukan setiap hari yaitu dengan memetakan isu apa yang sedang terjadi/berjalan. Isu di sini dapat diartikan secara luas, baik sebagai insiden atau sekadar *conversation* di media sosial. Misalnya, apakah inisiatif / program/produk baru ini berpotensi besar/tidak kemudian dianalisis bagaimana *reputational risk*-nya. Kedua, *incident response plan/management* terkait bagaimana rencana respon saat terjadi insiden. Dari sini, *incident commander* akan tahu cara mengatasi insiden tersebut, apakah memerlukan solusi jangka pendek apa solusi jangka Panjang. Misalnya untuk insiden tertentu terjadi akibat tidak ada kebijakan, berarti solusinya butuh kebijakan jangka Panjang yang bisa digunakan sebagai acuan. Sedangkan solusi jangka pendeknya seperti apakah butuh *press release* dari *Public Relation*. Terkait PIC yang akan menghubungi user juga harus ditentukan, apakah dari tim operasional atau dari tim lainnya.

Sementara untuk *action* atau tindak lanjut merupakan kegiatan lanjutan dari hasil revidi. Biasanya dibuat kebijakan untuk solusi jangka Panjang sehingga apabila ada kejadian yang sama di kemudian hari sudah ada kebijakan sebagai panduan. Contoh sederhana risiko yang terkait *human error*, perlu ada pendisiplinan dan penegakan komitmen di masing-masing kepala unit misalnya berupa teguran atau sanksi yang nantinya diformulasikan menjadi konsekuensi dalam bentuk *punishment*. Sebagai Lembaga baru dan sangat menjaga reputasi yang baik, Lembaga C bisa dijadikan contoh oleh OPZ dalam mengembangkan kerangka manajemen risiko. Meskipun hampir semua kebijakan sifatnya reaktif berasal dari kejadian sebelumnya, akan tetapi hal ini bisa memastikan bahwa seluruh individu dalam organisasi paham bahwa seluruh kegiatan memiliki potensi terjadinya risiko dan bisa memformulasikan kebijakan yang tepat saat risiko tersebut muncul. Jadi seluruh proses manajemen risiko dibuat *custom* sesuai kebutuhan organisasi.

4.1.7. Penyusunan Komunikasi dan Konsultasi dalam Pelaksanaan Proses Manajemen Risiko

Untuk organisasi besar seperti perusahaan A dan B, penyusunan komunikasi dan konsultasi dalam pelaksanaan proses manajemen risiko menggunakan alat bantu aplikasi dan Microsoft Excel untuk *self-assessment* masing-masing *risk owner*. Hasil akhirnya adalah laporan manajemen risiko yang berasal dari unit mengirimkan ke tim manajemen risiko, yang diteruskan ke direksi, kemudian ke dewan komisaris. Setelah itu baru dilakukan evaluasi atas laporan manajemen risiko tersebut. Di perusahaan A terdapat *risk call* yaitu agenda mingguan melalui *Zoom meeting*, dari departemen manajemen risiko menyampaikan ke seluruh karyawan menyangkan topik-topik terkini yang berhubungan dengan proses bisnis perusahaan dan bagaimana risikonya. Media ini termasuk paling efektif untuk menyampaikan pesan terkait risiko kepada seluruh SDM. Sedangkan untuk organisasi kecil dan pemula seperti lembaga B, dalam pengembangan produk/inisiatif baru, unit risk akan melakukan komunikasi dengan *product manager* terkait NIDA (*New Initiative Development Assessment*), bagaimana manajemen risikonya dan dibuat *risk registernya*.

4.1.8. Cara Merancang Ruang Lingkup, Konteks Internal dan Eksternal, Konteks Manajemen Risiko dan Kriteria dalam Penetapan Risiko

Dalam perusahaan A, seluruh proses ini tertuang pada Peraturan Direksi Pedoman Manajemen Risiko Terintegrasi 2021. Di dalam peraturan ini, diatur seluruh proses bisnis terutama bisnis kritis yang membutuhkan keputusan strategis sehingga bisa diberikan rekomendasi layak atau tidaknya yang diproses melalui forum GRC (*Governance Risk Compliance*). Dalam peraturan ini juga diatur secara komprehensif bagaimana alur dan proses bisnis yang sangat kompleks dan bermacam-macam. Dari peraturan ini kemudian dicantumkan dalam kertas kerja manajemen risiko di mana terdapat profil risiko yang disusun awal tahun sebagai pedoman selama 1 tahun ke depan. Kajian risiko akan disusun setiap ada program kerja yang perlu diputuskan melalui forum GRC. Selaku *risk unit*, program kerja tersebut akan dibedah apabila perlu sudut pandang lain, maka akan lakukan kajian ulang yang nantinya akan diberikan rekomendasi yang baru. Dalam forum GRC juga akan ditentukan

konteks internal maupun eksternal, bagaimana identifikasi, mitigasi, dan mengelola risiko serta PIC yang akan bertanggung jawab (menggunakan alat bantu matriks RACI) sampai penetapan *risk indicator*-nya. Selain itu untuk memastikan sasaran, juga dilakukan dengan cara FGD di masing-masing unit bisnis. Komunikasi juga dilakukan terkait dengan pembaharuan isu-isu terkini. Komunikasi yang dibangun tidak hanya sebatas unit akan tetapi juga antar unit. Dalam komunikasi ada kesempatan untuk memberikan masukan serta sifatnya terbuka setiap individu bisa mendapatkan info terkini dalam kajian risikonya.

4.1.9. Penentuan Perlakuan / Penanganan Risiko

Dalam perusahaan yang sudah matang penerapan manajemen risiko seperti perusahaan A, perlakuan risiko sudah diatur dalam Peraturan Direktur Manajemen Risiko Terintegrasi (MRT). Terdapat SOP yang mengatur bagaimana kriteria risiko, dampak risiko, dan pengaruhnya pada level risikonya serta bagaimana perlakuan risiko yang tepat. Dalam perusahaan B sebagai bank, penanganan risiko sesuai dengan peraturan OJK dan dibentuk unit *integrated risk management*. Setiap 3 bulan sekali dilakukan penilaian manajemen risiko di mana setiap direktorat mempresentasikan risiko-risikonya.

Lembaga C dalam menangani risiko menggunakan *golden rules 4 T: treat, tolerate, transfer, terminate*. *Treat*: bisnis owner/risk owner yaitu manajer produk berkomitmen melakukan mitigasi sebelum proyek atau program berjalan. *Tolerate*: Sebulan kemudian dilihat lagi apakah terjadi insiden atau tidak. Kalau terjadi insiden yang merugikan maka harus dilakukan *treat* terhadap risiko. *Transfer*: melakukan verifikasi apakah perlu ada integrasi dengan pihak ketiga atau rekanan untuk memfasilitasi penanganan risiko. *Terminate*: penanganan risiko ini paling jarang dilakukan karena dampaknya bisa menghapus inisiatif-inisiatif yang dilakukan.

4.1.10. Proses Pemantauan/Pengukuran Kemajuan Penerapan Manajemen Risiko secara Berkala

Untuk bank B, pemantauan risiko dilihat dari klasifikasi matriks risiko (*low, medium, high*). Level risiko sampai tingkatan kritis berpotensi mendapatkan sanksi denda dari regulator (BI/OJK). Pemantauan dan monitoring dilakukan

harian sedangkan penilaian manajemen risiko dijadwalkan setiap tiga bulan sekali. Sedangkan proses pemantauan manajemen risiko di Lembaga C masih berada di fase awal dan belum ideal seperti perusahaan A dan B. Sehingga aktivitas lebih banyak dilakukan dan difokuskan pada proses identifikasi dan analisis risiko. Meski belum ideal, tim risiko tetap berusaha memantau setiap individu melalui *Individual Performance Review* yang dilakukan secara reguler setiap 1 semester.

4.1.11. Kendala dan Strategi dalam Menjalankan Manajemen Risiko Perusahaan

Berdasarkan praktik di perusahaan A dan B, strategi utama dan yang fundamental dalam menjalankan manajemen risiko perusahaan adalah budaya. Budaya risiko menjadi salah satu strategi utama yang harus diterapkan dengan berbagai cara. Pimpinan tertinggi dalam organisasi harus benar-benar mencontohkan *risk leadership* dan *sharing session* melalui komunikasi dengan seluruh organ dalam organisasi karena pembudayaan risiko bersifat *top down*.

Sedangkan strategi yang dilakukan oleh tim risiko Lembaga C untuk membangun *risk awareness* di kalangan unit bisnis dilakukan dengan pendekatan personal dan kelompok. Di mana tim risiko akan memberikan *reminder* dalam bentuk poster ke *group chat* di Slack (atau WhatsApp) kepada setiap unit bisnis. Selain itu, ada juga *blast* surat elektronik internal yang berfungsi untuk membangun *risk awareness* sebelum suatu insiden terjadi. Di awal komunikasi antara tim risiko dan unit bisnis, yang akan pertama kali tim risiko minta adalah kesiapan unit bisnis untuk mau mengelola risiko secara bersama-sama. Tidak hanya dari *product manager*, komitmen juga dibutuhkan di tingkat staf karena biasanya aktivitas yang berkaitan erat dengan risiko terjadi di tingkat manajemen bawah atau staf. Tim risiko akan memastikan bahwa setiap unit bisnis menerapkan keamanan data supaya terhindar dari *hacking system*. Akan tetapi, untuk memastikan ini butuh keterbukaan dari unit bisnis kepada tim risiko yang masih menjadi tantangan sebab unit bisnis merasa tim *risk* adalah *stopper* bagi mereka. Di sinilah tim risiko mencoba mengubah komunikasi mereka supaya tim risiko mampu menjadi *helper* bagi unit bisnis.

4.1.12. Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko di Setiap Unit Kerja dan/atau Perusahaan

Untuk perusahaan A dari tingkat maturitas skala 1-5, hasil dari penilaian eksternal sudah masuk skala 4 dan sudah menerapkan ISO 31000 dari tahun 2009. Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko diukur setiap tahun. Penilaian secara eksternal lebih independen, berkelanjutan, dan bagian dari prinsip manajemen risiko. Sementara perusahaan B menggunakan model ERM (*Enterprise Risk Management*) tapi belum menerapkan ISO 31000. Namun, secara proses kedua model ini hampir sama. Perusahaan B belum melakukan penilaian *risk maturity* dari eksternal, penilaian dari internal (*self assessment*) sudah masuk skala 5 karena sudah terintegrasi dalam tata kelola perusahaan dan sudah terintegrasi dalam setiap pengambilan keputusan. Akan tetapi secara operasional, perusahaan B sudah memiliki dokumen dan SOP terkait risiko yang lengkap.

Sedangkan untuk lembaga C yang baru dalam tahap awal manajemen risiko mereka baru memiliki sertifikasi ISO 27001. Tim risiko masih rutin dan masih dalam membangun *risk awareness* di kalangan unit bisnis sehingga dokumentasi *risk register* setiap unit bisnis masih belum disiapkan dengan lebih matang. Meski demikian, proses *maintenance* dan penulisan kebijakan dan prosedur terdokumentasi sedang dilakukan. Karena Lembaga C masih berada di tahap awal pemetaan, identifikasi, dan analisis risiko, saat ini mereka hanya melakukan *self-assessment* skala maturitas manajemen risiko dan menilai diri mereka berada dalam skala 3, yaitu cukup di mana manajemen risiko sudah terdefinisi di setiap lini/unit bisnis.

4.2. Urgensi Penerapan Manajemen Risiko di OPZ

Bagian kedua ini akan membahas urgensi penerapan manajemen risiko di OPZ yang merupakan analisis dari kedua FGD. Sebuah lembaga keuangan publik, tak terkecuali lembaga zakat, memiliki posisi strategis sebagai lembaga pengelola dana umat yaitu zakat. Tentunya, dalam melakukan amanah, tugas dan fungsinya tersebut, lembaga zakat memiliki eksposur terhadap berbagai macam risiko. Untuk menjaga agar fungsi dan tugas tersebut berjalan dengan baik serta memelihara kesinambungan proses bisnisnya, maka lembaga zakat

dituntut untuk mampu secara efektif mengelola risiko-risiko yang dihadapinya. Risiko dalam konteks dunia zakat merupakan kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak dapat diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negatif terhadap tingkat kepercayaan, kepatuhan syariah dan kesinambungan proses bisnis. Risiko-risiko tersebut tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola dan dikendalikan. Oleh karena itu, sebagaimana pada lembaga lain pada umumnya, pengelola zakat juga memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha, atau yang biasa disebut sebagai manajemen risiko.

Tidak jauh berbeda dengan organisasi bisnis, OPZ juga harus dikelola secara optimal dan profesional. Terlebih lagi OPZ mengelola dana titipan dari umat sehingga berbeda dengan bisnis pada umumnya, OPZ lebih ke bisnis kepercayaan. Tanpa integritas dan pengelolaan yang baik maka kepercayaan umat akan luntur dan akan ditinggalkan oleh umat. Oleh karena itu masa depan pengelolaan zakat sangat bergantung kepada kemampuan dalam mengelola zakat sekaligus menghadapi berbagai perubahan pesat yang terjadi saat ini. Pesatnya informasi dan teknologi serta inovasi keuangan komersial maupun keuangan sosial menjadi semakin kompleks, dinamis, dan kompetitif sangat berpotensi meningkatkan deraan/terpaan risiko terhadap pengelola zakat di mana semua risiko ini mutlak harus dikelola. Dalam hal ini manajemen risiko berfungsi sebagai filter atau pemberi peringatan dini (*early warning system*) terhadap kegiatan pengelolaan zakat pada Organisasi Pengelola Zakat/OPZ. Secara umum, urgensi dari manajemen risiko pengelolaan zakat bisa dibagi kepada 5 (lima) hal berikut (Sisdur, BAZNAS):

- a. Menyediakan informasi tentang risiko dan peluang kepada pihak regulator dan pihak terkait lainnya;
- b. Memastikan OPZ tidak mengalami *opportunity-loss* baik yang bersifat *unacceptable* serta memaksimalkan peluang;
- c. Meminimalisir *opportunity-loss* dari berbagai risiko yang bersifat *uncontrolled*;
- d. Mengukur eksposur dan pemusatan risiko dan peluang;
- e. Memastikan kepatuhan syariah OPZ dalam pengelolaan zakat, khususnya mitigasi risiko dan memaksimalkan peluang yang ada.

Data dari PUSKAS BAZNAS, realisasi penerimaan zakat nasional pada tahun 2020 sekitar 12,4 triliun masih jauh dari potensinya sekitar 327 T. Sebagai organisasi nirlaba strategis, lembaga zakat telah menjadi harapan baru untuk meningkatkan kesejahteraan umat. Dengan penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan zakat, diharapkan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan citra baik OPZ sebagai Lembaga yang amanah dan profesional sehingga realisasi akan mendekati potensi zakat nasional. Optimalisasi penerimaan zakat nasional ini akan sangat membantu dalam proses pengentasan kemiskinan secara memiliki kontribusi besar dalam pembangunan nasional.

Seperti sudah dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa seluruh organisasi apa pun jenis dan aktivitasnya harus mewajibkan pengelolaan risiko, begitu pula dalam organisasi nirlaba. Bangkrutnya *Federation Employment & Guidance Service* (FEGS), organisasi layanan sosial nirlaba terbesar (dengan pendapatan hampir \$230 juta) dan paling dihormati di New York menjadi berita yang mengejutkan pada tahun 2015. Dalam laman resminya, disebutkan bahwa FEGS, sebuah organisasi nonprofit kesehatan dan pelayanan manusia telah memasuki tahap akhir dari pengalihan program dan layanan yang diumumkan sebelumnya dan akibatnya operasinya dihentikan. FEGS menutup operasionalnya setelah “merugi” \$20 juta USD. FEGS mengajukan bantuan Bab 11 di Pengadilan Kepailitan AS untuk Distrik Timur New York pada 18 Maret 2015.

Permasalahan yang melanda FEGS bermula dari sebuah agen yang terlibat dalam perilaku jangka panjang yang berisiko dan perlahan tenggelam dalam utang serta mencari pembiayaan modal dari berbagai sumber untuk memperluas operasional. Karena perilaku itu semakin intensif, pemerintah kota dan negara bagian terus memberikan hibah (donasi) dan hutang kepada FEGS serta membiayai hutangnya, sementara organisasi itu mendekati keruntuhan. Implikasi potensial dari keruntuhan organisasi nirlaba tidak hanya finansial dan logistik tetapi juga politik, menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana sejumlah direktur, entitas pengatur, dan orang terpilih yang terhubung dengan baik para pejabat gagal melihat bencana kebangkrutan itu datang.

Kisah bangkrutnya FEGS dan sifatnya material di atas mungkin tidak akan dialami oleh OPZ. Akan tetapi pengelolaan OPZ yang tidak profesional akan

memberikan dampak buruk terutama terkait citra dan reputasi OPZ di mata masyarakat. Citra buruk oleh satu OPZ akan mempengaruhi citra OPZ lainnya. Selain itu, perubahan zaman yang semakin maju dan kompleks, menuntut OPZ agar melaksanakan akuntabilitas dalam pengelolaannya. OPZ harus mulai mengejar ketertinggalannya melalui reformasi manajemen, dari yang masih bersifat tradisional menuju pengelolaan yang lebih profesional dengan menekankan pada pencapaian kinerja dan akuntabilitas, dengan mengadopsi teknik pengelolaan sektor profit ke dalam sektor nonprofit, termasuk di dalamnya penerapan manajemen risiko. Berbagai penelitian menyebutkan bahwa penilaian risiko bisa memberikan informasi kepada pengelola untuk meminimalisasi dampak risiko. Penerapan manajemen risiko signifikan mempengaruhi kinerja organisasi baik di sektor swasta maupun sektor publik, baik di organisasi profit maupun nonprofit.

4.3. Praktik Manajemen Risiko di OPZ

Bagian ketiga akan membahas sejauh mana praktik manajemen risiko di OPZ saat ini yang merupakan hasil analisa dari FGD kedua. FGD kedua berfokus pada bagaimana urgensi penerapan manajemen risiko pada OPZ serta eksplorasi praktik manajemen risiko di OPZ. Narasumber FGD kedua ini merupakan amil / manajemen yang berasal dari 4 OPZ baik dari BAZNAS maupun LAZ yang mewakili level nasional, provinsi dan kabupaten/kota. OPZ 1 merupakan Lembaga yang mewakili BAZNAS RI. OPZ 2 mewakili LAZ yang berasal dari swasta dan berskala nasional. OPZ 3 mewakili LAZ yang berasal dari swasta dan berskala provinsi. OPZ 4 mewakili BAZNAS yang berskala provinsi. Terdapat dua hal utama yang dibahas di FGD sesi kedua bersama OPZ yaitu perwujudan penerapan manajemen risiko pada OPZ serta strategi dan/atau langkah-langkah persiapan OPZ dalam upaya implementasi manajemen risiko secara komprehensif. Berikut adalah penjelasan poin-poin penting dalam FGD kedua:

4.3.1. Perwujudan Penerapan Manajemen Risiko pada OPZ

Secara umum, seluruh narasumber perwakilan OPZ belum ada yang menerapkan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018. Seluruh OPZ menyatakan bahwa mereka masih dalam tahap implementasi ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu. Sertifikasi ISO 9001 merupakan standar

bertaraf internasional di bidang sistem manajemen mutu. Jika suatu perusahaan/organisasi telah mendapatkan sertifikasi tersebut, dapat dikatakan perusahaan tersebut telah sesuai dan memenuhi persyaratan Internasional dalam hal sistem manajemen mutu. ISO 9001 ini belum secara spesifik mengatur tentang bagaimana manajemen risiko sehingga ke depan OPZ perlu menerapkan manajemen risiko sesuai dengan ISO 31000.

Wacana manajemen risiko OPZ sudah menggema sejak dokumen *Zakat Core Principle* pada tahun 2016. Selang dua tahun berikutnya DEKS-BI dan PUSKAS BAZNAS membuat kajian manajemen risiko dalam pengelolaan zakat yang secara spesifik mengidentifikasi 11 risiko yang dihadapi oleh OPZ. Selanjutnya di tahun 2021, BAZNAS RI mengeluarkan Surat Keputusan No. 57 tahun 2021 di mana disebutkan mengenai rincian organisasi dan tata kerja BAZNAS. SK ini merupakan *milestone* bagi penerapan manajemen risiko di mana ditunjuk unit pengelola risiko di BAZNAS. BAZNAS saat ini tengah berupaya membuat peraturan dan pedoman umum yang bisa dijadikan panduan oleh OPZ untuk memulai menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaan zakat.

Sejak tahun 2020 Direktorat Kepatuhan dan Audit Internal BAZNAS telah menggunakan pendekatan *Risk Based Audit* dalam pelaksanaan pekerjaannya terutama dalam hal Rencana Audit Tahunan. Ada irisan antara audit internal dengan yang di tingkat manajemen. Tugas pokok audit internal ada 3 hal: mengevaluasi tata kelola, mengevaluasi pelaksanaan sistem pengendalian internal, serta mengevaluasi manajemen risiko. Berdasarkan SK 57/2021, Unit Kerja yang mengelola Manajemen Risiko di BAZNAS berada di Direktorat Audit, Kepatuhan dan Manajemen Risiko. Direktorat Audit, Kepatuhan dan Manajemen Risiko dalam hal melaksanakan tugas manajemen risiko menyelenggarakan fungsi manajemen risiko yaitu penyiapan perumusan strategi dan pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan Zakat Infak Sedekah serta Dana Sosial dan Keagamaan Lainnya (ZIS-DSKL) serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan ZIS-DSKL.

Secara garis besar manajemen risiko dimulai dengan membuat kerangka kerja yang diawali dengan kepemimpinan dan komitmen yang kuat dalam menerapkan manajemen risiko dalam setiap operasional OPZ. Pimpinan OPZ harus memberikan keputusan dan arahan implementasi penerapan

manajemen risiko. Meskipun OPZ belum ada yang menerapkan ISO 31000, namun dalam mengimplementasikan ISO 9001, OPZ sudah mencerminkan lembaga untuk berkomitmen dalam Manajemen Risiko karena dalam manual mutu sendiri sudah ada pembahasan terkait Manajemen Risiko. Komitmen berasal dari pimpinan yaitu direktur utama yang diteruskan sampai level ke bawah. Pun dalam pengambilan keputusan dalam manajemen risiko juga didasarkan pada tingkatannya. Apabila kemungkinan terjadinya risiko besar maka diputuskan direktur utama atau direksi, namun apabila risiko rendah hanya tingkat manajer sudah bisa memutuskan.

Setelah itu dalam mendesain atau plan harus disesuaikan dengan konteks dalam hal ini renstra (rencana strategis) di mana terdapat tujuan dan sasaran OPZ masing-masing. Kerangka perencanaan manajemen risiko juga disesuaikan dari RKAT (Rencana Kerja Dan Anggaran Tahunan) yang secara implisit sudah memetakan risiko dari data-data tahun lalu dan tahun berjalan serta risiko yang sudah terjadi dan kemungkinan akan terjadi dan diimplementasikan dalam kerangka kerja per departemen. Kerangka kerja ini akan menentukan program kerja tahunan OPZ. Menurut ISO 9001, manajemen risiko per program kerja sudah dipetakan risikonya sehingga aktivitas sudah mencakup mitigasi risikonya. Untuk RACI matriks tentang akuntabilitas dan siapa yang akan bertanggung jawab belum ada OPZ yang menerapkan.

Dalam menerapkan manajemen risiko juga harus mempertimbangkan ukuran organisasi dan kebutuhan internal, serta seberapa kompleks aktivitas yang akan dijalankan oleh OPZ tersebut karena dalam setiap aktivitas akan melekat risiko. Infrastruktur manajemen risiko perlu dibangun dengan menyiapkan SDM yang memadai dilengkapi dengan kebijakan dan SOP manajemen risiko yang jelas. Dari SDM ini harus ada SDM kunci atau *Person in Charge* (PIC) sebagai *risk officer/representative* untuk mengelola risiko agar lebih terorganisir. Berdasarkan pengalaman dari organisasi yang sudah terlebih dahulu menerapkan, manajemen risiko harus ada unitnya tersendiri. Tidak seperti organisasi besar yang mempunyai direktorat manajemen risiko tersendiri, mungkin lebih seperti Lembaga C yang mempunyai unit risiko sendiri meskipun SDM yang *in charge* hanya dua orang. Dalam perjalanannya harus ada upaya *capacity building* atau peningkatan kapasitas SDM terkait *skill and knowledge* manajemen risiko.

Untuk langkah lebih teknis perlu SDM sebagai *risk analyst*. Di mana *risk analyst* ini dalam kerjanya perlu proses diskusi internal antara dan *risk owner* (unit). Dalam diskusi tersebut dibahas bersama bagaimana penanganan risiko seperti mencegah atau meminimalkan risiko antara *risk analyst* dan *risk owner* harus saling berkomitmen untuk bekerja sama, berkolaborasi, bersinergi serta berkomunikasi sehingga tercipta hubungan simbiosis mutualisme atau yang saling mendukung dan menguntungkan. *Risk analyst* akan melihat dari kacamata luar, sedangkan *risk owner* yang menghadapi risiko secara langsung. Sehingga perlu pemahaman yang sama agar bisa menentukan rencana mitigasi yang tepat.

Risk analyst mempunyai peran dan power dalam melakukan mitigasi dan memberikan rekomendasi langkah yang sebaiknya diambil oleh *risk owner*. *Risk analyst* akan melakukan monitoring apakah level risiko sudah sesuai harapan dengan rencana mitigasi. Misalnya tindakan yang perlu diambil apakah hanya menurunkan frekuensi risiko atau apakah menurunkan level dampaknya saja. Setelah monitoring dilakukan, perlu proses komunikasi dengan para *risk owner* mengenai bagaimana kondisi di lapangan. Misalnya di media sosial muncul isu negatif terkait lembaga zakat lain sampai menjadi *trending topic* di linimasa. Tugas manajemen risiko untuk melakukan pemantauan. Hasil pemantauan bisa dibuat dalam sebuah resume yang menggambarkan bagaimana kondisi pergerakan isu tersebut sehingga memunculkan satu opsi dampak potensi risiko tersebut terhadap organisasi, apakah statusnya *middle*, *high*, atau sudah turun level ke *low*. Pemantauan dilakukan apabila level risiko di atas *low* sebab jika risiko tersebut telah turun di *low*, pemantauan bisa dihentikan.

4.3.2. Kendala-kendala Terkait Implementasi Manajemen Risiko di OPZ

Secara umum kendala yang dihadapi saat OPZ harus menerapkan manajemen risiko berbasis 31000: 2018 adalah masih banyaknya OPZ yang belum paham tentang apa itu manajemen risiko dan bagaimana menerapkannya dalam operasional pengelolaan zakat (*lack of knowledge*). Kurangnya SDM yang paham literasi akan risiko OPZ sesuai *Zakat Core Principle*. Bahkan menurut narasumber dari OPZ 2 menyatakan: "*Terpapar risk*

management baru-baru sekarang secara konsep/teori, dan ga banyak yang concern di sana."

Kendala berikutnya walaupun sudah ada beberapa OPZ yang menerapkannya, pengelolaan manajemen risiko belum terstruktur dan tersistematis. Pada umumnya OPZ yang sudah melaksanakan manajemen risiko masih dalam ruang lingkup pelaksanaan ISO 9001: 2015, dan belum menggunakan pendekatan yang utuh dan terintegrasi seperti ERM dan SNI ISO 31000: 2018. Implementasi ISO 9001 ini berbeda pendekatannya dengan ISO 31000. Mitigasi risiko terpusat di tingkat direksi (belum ada divisi khusus) sehingga direksi ke bawah lebih ke pelaksana. Klasifikasi risiko sesuai dengan struktur lembaga yang dinamis. Kadang berubah hampir tiap tahun.

Kendala ketiga aktivitas manajemen risiko di OPZ belum terdokumentasi dengan baik. Mungkin dalam praktiknya beberapa OPZ sudah melaksanakan proses manajemen risiko, akan tetapi hanya dijalankan saja tanpa ada dokumentasi terkait itu. Dokumentasi ini penting sebagai bahan evaluasi yang bermanfaat untuk perbaikan berkelanjutan kerangka manajemen risiko OPZ yang bersangkutan. Untuk OPZ yang sudah melakukan dokumentasi pun belum konsisten dalam pelaksanaannya. Unit dituntut untuk melakukan proses operasional yang cepat agar mencapai sasaran yang ditargetkan, sehingga dokumentasi jadi hal yang tidak konsisten untuk dilakukan. Seperti yang disampaikan oleh narasumber: *"Proses penerapan (manajemen risiko) padahal sudah dilakukan, meskipun tidak terdokumentasi."* Kendala keempat adalah belum tumbuhnya *risk culture* dalam internal OPZ. Banyak amil yang belum mempunyai *risk awareness*, bahwa *everybody is risk owner*. Budaya manajemen risiko sangat menentukan keberhasilan implementasi manajemen risiko. Semua bentuk teknis / metode / alat tidak lebih penting dari orang / SDM yang melakukan pengelolaan risiko tersebut. Keberhasilan mengomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam organisasi terletak pada manusia dan pengambil dan pengelola risiko tersebut, bukan terletak pada teknis. Karena terdapat banyak amil yang mempunyai banyak karakter, sikap serta keterampilan yang berbeda. Hal ini ditegaskan oleh narasumber FGD 1 dari perusahaan B: *"Pengembangan budaya manajemen risiko jauh lebih penting daripada kebijakan dan prosedur karena manajemen risiko harus diimplementasikan dari jenjang atas sampai bawah"*.

4.3.3. Strategi dan/atau Langkah-langkah Persiapan OPZ dalam Upaya Implementasi Manajemen Risiko secara Komprehensif.

Berikut adalah strategi atau langkah-langkah awal dalam upaya implementasi manajemen risiko di OPZ berdasarkan pemaparan oleh narasumber OPZ:



Gambar 5. 1 Strategi Penerapan Manajemen Risiko (MR) di OPZ

Sumber: Olahan penulis

a. Komitmen/ Mandat dari Pimpinan OPZ

Komitmen dari *top management* sangatlah penting. Dengan adanya komitmen dari pimpinan tertinggi akan mempermudah pengadaaan sumber daya yang dibutuhkan dalam implementasi manajemen risiko di OPZ. Salah satunya adalah dibentuknya unit pengelola tersendiri risiko dalam struktur OPZ sehingga fokus dalam upaya peningkatan literasi, kompetensi, dan *risk knowledge* ke semua unit dalam organisasi. Komitmen dalam membuat unit risiko sendiri dengan mempertimbangkan ukuran organisasi. Saat ukuran organisasi masih kecil, fungsi pengelolaan risiko bisa dimasukkan dalam masing-masing unit dalam OPZ. Apabila dalam OPZ sudah terdapat unit audit, maka unit pengelolaan risiko bisa di bawah unit ini. Apabila ukuran organisasi bertambah besar dan melibatkan kegiatan yang lebih kompleks maka bisa dipisah dalam sebuah unit tersendiri yang memang fokus mengurus implementasi manajemen risiko di OPZ tersebut.

b. Membangun Budaya Risiko

Untuk keberhasilan penerapan manajemen risiko di OPZ, maka harus dimulai dengan proses internalisasi budaya risiko dalam organisasi. Budaya risiko bahkan harus menjadi nafas dalam pengelolaan zakat. Semua amil harus mempunyai kesadaran bahwa dalam setiap kegiatan akan berpotensi muncul risiko. Setiap orang adalah pemilik risiko sehingga tidak bisa berlepas diri dari bagaimana mengelola risiko dengan baik. Harus ada kesadaran amil bahwa

manajemen risiko adalah bagian yang melekat di semua aktivitas OPZ. Manajemen risiko harus menjadi bagian yang terintegrasi dengan sistem operasional OPZ. Agar bisa menjadi bagian yang terintegrasi dalam organisasi, manajemen risiko harus menjadi budaya yang terinternalisasi dalam organisasi. Sosialisasi terkait budaya risiko bisa melalui forum, melalui poster atau berbagi informasi melalui *blast* pesan singkat.

c. Menyiapkan SDM / Amil yang Sadar Risiko

Dimulai dengan mandat dan *leadership* dari pimpinan di mana risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam proses pengambilan keputusan. Seperti sudah disebutkan dalam bagian sebelumnya bahwa risiko terbesar OPZ adalah risiko reputasi, amil harus selalu *aware* dengan risiko ini. Risiko reputasi tidak berdampak secara langsung dengan nominal tertentu tapi begitu reputasi OPZ buruk maka tidak hanya merugikan OPZ yang bersangkutan tapi akan berdampak pada pengelolaan zakat secara keseluruhan. Misalnya bagian *fundraising* saat melakukan penjemputan dana harus memakai baju yang tertutup, sopan, serta memakai *ID card* atau tanda pengenal. Selain itu, untuk meminimalkan *fraud*, OPZ harus menyertakan nota bukti pembayaran zakat, infak, sedekah maupun donasi. Terkait reputasi di media sosial harus ada proses persetujuan terkait konten yang akan diakses oleh publik. Untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian dalam manajemen risiko maka perlu diadakan pelatihan dan sertifikasi terkait manajemen risiko.

d. Meningkatkan Pengetahuan, Literasi dan *Skill Risk Officer*

Manajemen risiko di OPZ merupakan aktivitas yang masih tergolong baru, sehingga bisa dikatakan baru segelintir amil yang paham akan manajemen risiko. Untuk itu perlu adanya penguatan kapasitas dari amil dengan mempelajari konsep manajemen risiko secara utuh bukan hanya pendekatan manajemen risiko dari ISO, ERM, COSO, dan sebagainya. Perlu ditetapkan siapa amil yang akan menjadi PIC/*risk officer*. *Risk officer* harus dididik dan diberikan pemahaman yang cukup sehingga mereka jadi perpanjangan dari unit Manajemen Risiko. Para amil yang menjadi *risk officer* ini bisa meningkatkan literasi dengan mengikuti seminar atau pelatihan. Hal ini sebagai upaya untuk menyiapkan SDM yang betul-betul paham akan tugasnya dan juga bisa mengomunikasikannya dengan pihak lain yang berkepentingan. Meskipun

begitu, berdasarkan pengalaman di OPZ 2 peningkatan pengetahuan dan keahlian amil tidak selalu melalui pelatihan akan tetapi dengan aktif berpartisipasi dalam forum, seminar, atau mengikuti komunitas/ grup/ *network* yang berhubungan dengan manajemen risiko.

Praktik idealnya adalah dengan menempatkan *risk officer* di tiap unit agar bisa membantu penanganan risiko di unit/ *risk owner*. Akan tetapi untuk langkah awal, OPZ bisa meniru langkah Lembaga C (narasumber FGD 1) yaitu dengan membuat *unit risk* yang hanya terdiri dari 2 *risk officer* tapi mereka komunikasi dan terlibat aktif dengan seluruh unit bisnis (*risk owner*). Setelah penerapan manajemen risiko ideal, tetap harus dibentuk divisi khusus yang didedikasikan untuk manajemen risiko di mana *risk officer* bernaung serta meningkatkan kapabilitas dan pemahaman manajemen risiko secara utuh. Bisa dilakukan melalui *training* terkait manajemen risiko dari *basic*, *medium* sampai *advance*. Setelah penerapan manajemen berjalan, perlu peningkatan kapasitas dan keahlian dengan sertifikasi manajemen risiko.

e. Menyusun Kerangka Manajemen Risiko yang Sederhana

Intinya manajemen risiko bisa berjalan meski masih sederhana. Karena semuanya melalui proses yang tidak singkat. Setelah berjalan, evaluasi dan perbaikan dapat dilakukan sambil berproses ke arah penerapan manajemen risiko sesuai ERM atau ISO yang lebih komprehensif mulai dari pengawasan aktif/ komitmen dari komisisaris dan direksi; kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko, dan sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

4.3.4. Rekomendasi dalam Penerapan Manajemen Risiko di OPZ

Berikut beberapa hal yang bisa dipertimbangkan dalam penerapan manajemen risiko di OPZ:

a. Meningkatkan Literasi dan *Risk Awareness* Amil

Risk awareness ini bisa melalui pembudayaan risiko yang diinisiasi dari pimpinan. Setelah itu perlunya komunikasi, diskusi dan peningkatan literasi

terkait manajemen risiko. Seperti halnya ungkapan bahwa ilmu sebelum amal, maka amal perlu dibekali ilmu sebelum “beramal” dalam penerapan manajemen risiko dalam organisasinya.

b. Memetakan Risiko berdasarkan Prioritas

Pada prinsipnya seluruh kegiatan baik sifatnya bisnis maupun sosial, tetap berpotensi risiko. Akan tetapi OPZ yang masih dalam tahap awal dalam implementasi manajemen risiko, perlu memetakan risiko utama yang benar-benar berdampak secara material. Hal ini bertujuan agar OPZ lebih fokus dalam mengelola risiko. Seperti halnya di perbankan baik bank umum/ BUS maupun BPR/ BPRS, peraturan OJK mengenai manajemen risiko secara eksplisit mengatur hanya enam risiko yang bank wajib kelola. Sebagai contoh, kewajiban penerapan manajemen risiko di BPR sesuai POJK diatur berdasarkan klasifikasi BPR mempertimbangkan modal inti, total aset, jaringan kantor, dan kegiatan usaha yang dilakukan BPR. Oleh karena itu, OPZ harus menentukan risiko inheren atau risiko yang melekat pada kegiatan OPZ, baik yang dapat dikuantifikasi maupun yang tidak dapat dikuantifikasi, yang berpengaruh secara signifikan terhadap kondisi keuangan OPZ. Atau dengan kata lain OPZ harus bisa menentukan *risk nature* atau risiko bawaan yang secara alamiah dihadapi oleh OPZ. Tidak perlu *risk over identified*. dalam tahap awal ini OPZ perlu fokus ke risiko yang berpotensi merugikan secara nominal. Hal ini akan berdampak pada panduan serta pelaporan risiko yang jauh lebih sederhana.

c. Menerapkan Manajemen Risiko secara Bertahap

Penting untuk diperhatikan bahwa manajemen risiko di OPZ harus diimplementasikan secara bertahap, disesuaikan dengan konteks organisasi masing-masing baik dari besarnya pengumpulan dana zakat serta berdasarkan lokasi di mana OPZ berada apakah masuk dalam wilayah kerja kabupaten, provinsi maupun nasional, serta disesuaikan dengan kompleksitas kegiatan OPZ. Seperti halnya praktik penerapan manajemen risiko di BPR, sesuai dengan peraturan OJK juga dilaksanakan secara bertahap. Misalnya BPR dengan modal inti kurang dari 15 milyar, bahkan hanya diwajibkan mengelola satu risiko. Pada tahapan berikutnya setelah berjalan maksimal 3 tahun,

diwajibkan mengelola minimal tiga risiko. Hal ini perlu dilakukan demi keberhasilan manajemen risiko di OPZ.

BAB 5 PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

5.1. Kebijakan Umum

5.1.1. Tujuan Manajemen Risiko OPZ

Tujuan manajemen risiko OPZ adalah untuk membangun dan memelihara kerangka kerja manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja Tata Kelola Amil Zakat yang baik, guna mengelola risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan OPZ, serta mendorong manajemen agar bertindak proaktif untuk mengurangi risiko dan mengutamakan prinsip kehati-hatian.

5.1.2. Urgensi Kebijakan Manajemen Risiko OPZ

Manajemen Risiko adalah suatu budaya, di mana proses-proses dan struktur diarahkan untuk mengelola manajemen yang efektif, terhadap peluang yang potensial dan dampak yang merugikan. Risiko-risiko melekat pada semua aktivitas dan keputusan. Oleh karenanya, penting sekali untuk mengetahui risiko yang akan dihadapi oleh semua tingkatan dalam OPZ dan membuat kebijakan manajemen risiko. Penyusunan kebijakan manajemen risiko ditujukan untuk:

- a. Acuan dalam penerapan manajemen risiko OPZ.
- b. Memastikan bahwa risiko di OPZ telah dikomunikasikan, dikaji, dikelola, dan dipantau secara terintegrasi (terpadu) dan berkesinambungan, sehingga menjadi budaya OPZ.
- c. Mendukung pelaksanaan *Good Amil Covernance* (GAG).
- d. Mendorong manajemen OPZ agar bertindak proaktif dalam mengelola risiko dan memastikan OPZ tidak mengalami *opportunity-loss* baik yang bersifat *unacceptable*.

- e. Menyediakan informasi tentang risiko dan peluang kepada pihak regulator dan pihak terkait lainnya.
- f. Memastikan kepatuhan syariah OPZ dalam pengelolaan zakat, khususnya mitigasi risiko dan memaksimalkan peluang yang ada.

Sasaran penerapan kebijakan manajemen risiko OPZ:

- a. Para pengambil keputusan di OPZ memiliki keyakinan dalam membuat keputusan dan dalam mengalokasikan penggunaan sumber daya OPZ secara optimal dan efektif.
- b. Seluruh unit di dalam OPZ memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran, tanggung jawab dan kewenangan dalam penerapan manajemen risiko di OPZ.
- c. OPZ dapat meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi berbagai ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan operasionalnya.
- d. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap OPZ.

5.1.3. Dasar Penerapan Manajemen Risiko OPZ

Dalam menerapkan sistem manajemen risiko, OPZ berlandaskan pada:

- a. Undang-undang no 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat
- b. Dokumen *Zakat Core Principle (ZCP)* tentang 18 Prinsip Inti dalam Mengelola Zakat
- c. Dokumen Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000: 2018 oleh Badan Standardisasi Nasional (BSN)

5.1.4. Manajemen Risiko OPZ Yang Terintegrasi

Manajemen Risiko OPZ bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri terpisah dari kegiatan utama dan proses organisasi. Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian integral dari proses organisasi. Manajemen risiko juga merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan dari informasi yang tersaji. Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu dengan keputusan tentang apakah risiko dapat diterima dan apakah perlakuan risiko

akan memadai dan efektif. Untuk itu semua keputusan harus didukung oleh penilaian risiko.

5.1.5. Strategi Manajemen Risiko OPZ (disesuaikan dengan hasil FGD)

Strategi yang bisa dilakukan oleh OPZ agar tujuan dan sasaran penerapan manajemen risiko tercapai:

- a. Membangun komitmen bersama seluruh amil dalam penerapan Manajemen Risiko sehingga menjadi budaya OPZ.
- b. Meningkatkan pengetahuan, literasi, dan *skill risk officer* agar mampu mengelola risiko dengan baik.
- c. Membentuk proses dan struktur yang diarahkan untuk merealisasikan peluang potensial dan mengelola dampak yang merugikan.
- d. Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses operasional organisasi dengan menjadikan manajemen risiko sebagai aktivitas yang tidak terpisahkan dari pengambilan keputusan di OPZ.
- e. Membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko (Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko) yang mengkoordinasikan seluruh aspek penerapan manajemen risiko di dalam OPZ dan melaporkan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko secara berkala.
- f. Melakukan sosialisasi secara terintegrasi dan berkesinambungan tentang manajemen risiko agar tercipta budaya risiko bagi seluruh amil.
- g. Melakukan evaluasi untuk melakukan peningkatan secara berkelanjutan terhadap implementasi manajemen risiko sehingga dapat meningkatkan budaya, menciptakan nilai tambah, meningkatkan kualitas pengelolaan risiko dan sumber daya manusia di OPZ.

5.2. Organisasi Manajemen Risiko OPZ

5.2.1. Struktur Organisasi dalam Manajemen Risiko OPZ:

- a. Pengawasan Aktif Pimpinan OPZ

Tugas, tanggung jawab, dan wewenang pimpinan OPZ terkait dengan pengawasan aktif dalam kegiatan Manajemen Risiko antara lain meliputi:

- Menetapkan toleransi risiko (*risk appetite*) yang menjadi acuan seluruh unit bisnis;
- Melakukan penyelarasan strategi dan tujuan bisnis dengan manajemen risiko;
- Menerapkan budaya risiko (*risk culture*) untuk kesadaran bagi seluruh entitas perusahaan;
- Memastikan dokumen Kerangka Kerja Manajemen Risiko tetap sesuai dengan konteks organisasi;
- Memiliki komitmen untuk menjalankan Kerangka Kerja Manajemen Risiko secara penuh dan mendorong seluruh entitas OPZ untuk mengimplementasikannya.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Risiko: Pertahanan Tiga Lapis (*Three Lines of Defense*)

Pertahanan tiga lapis merupakan salah satu pendekatan untuk memastikan bahwa manajemen risiko sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan tujuan OPZ dan *risk appetite* yang dimiliki perusahaan. Pertahanan lapis pertama *First line defense* – manajemen risiko dan pengendalian sehari-hari (pelaku/unit kegiatan-unit kerja kantor pusat, cabang dan proyek/program). Pertahanan lapis kedua *Second Line Defense* – kerangka, kebijakan dan metodologi manajemen risiko (unit manajemen risiko dan kepatuhan). Pertahanan lapis ketiga *Third Line Defense* (pimpinan, komite risiko, internal audit, eksternal audit).

Gambar 5.2 *Line of Defense*

<i>First line defense</i>	<i>Second Line Defense</i>	<i>Third Line Defense</i>
1. Penyusunan Rencana Pengelolaan Risiko OPZ	1. Penyusunan Kebijakan, Manual dan Prosedur Pengelolaan Risiko	1. Penyusunan Kebijakan, Manual dan Prosedur Pengelolaan Risiko
2. Penyusunan Laporan Realisasi Penurunan Risiko Residual	2. Konsultasi dan <i>Monitoring</i> pelaksanaan pengelolaan risiko	2. Konsultasi dan <i>Monitoring</i> pelaksanaan pengelolaan risiko
	3. Melaporkan perkembangan pengelolaan risiko kepada Direksi.	3. Melaporkan perkembangan pengelolaan risiko kepada Direksi.

(i) Pimpinan OPZ

- Direksi berwenang dan bertanggung jawab untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses dan sistem di OPZ, serta menjamin terciptanya budaya risiko.
- Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif.
- Menetapkan *risk appetite* atau batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko, profil risiko korporasi, dan rencana penanganan risiko.
- Meminta laporan hasil pemantauan risiko kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko (Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko).
- Terlaksananya kebijakan Manajemen Risiko OPZ secara keseluruhan.
- Mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi.
- Memastikan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.
- Penyempurnaan secara berkesinambungan atas penerapan manajemen risiko.

(ii) *General Manager/Manager/Assistan Manager (Risk Owner)*

- Mempertanggungjawabkan pengelolaan risiko/pejuang sesuai peran dan wewenangnya
- Melaksanakan proses manajemen risiko secara periodik pada unit kerja yang dipimpinnya.
- Mengintegrasikan manajemen risiko di unit kerjanya.
- Menyampaikan profil risiko dan perkembangan penanganan risiko unit kerjanya kepada Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko secara periodik.
- Menindaklanjuti masukan/rekomendasi dari Satuan Pengawas Intern maupun dari Direksi mengenai penerapan manajemen risiko di unit kerjanya.

(iii) Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko

- Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko bertanggung-jawab dan berwenang untuk pengelolaan dan administrasi proses manajemen risiko dalam kerangka kerja *Governance Risk & Compliance* secara rutin dan berkala.
- Memfasilitasi aktivitas pengembangan profil risiko korporasi melalui rencana kerja yang telah disusun.
- Memfasilitasi/membantu pelaksanaan *risk assessment* pada unit kerja dan proyek.
- Menyusun dan menyampaikan laporan rencana dan realisasi kegiatan manajemen risiko kepada Direksi secara berkala.
- Melakukan sosialisasi Sistem Manajemen Risiko terhadap seluruh unit kerja serta mendistribusikan dokumen pedoman umum dan pedoman pelaksana manajemen risiko ke seluruh entitas.
- Mengusulkan perbaikan kebijakan manajemen risiko, batasan risiko yang dapat diterima (*risk appetite*) dan batas toleransi risiko yang diterima Perseroan.
- Mengusulkan perbaikan/penyempurnaan bisnis proses untuk bahan pertimbangan dalam penetapan kebijakan Direksi sehingga dapat meminimalkan risiko yang terjadi.
- Meminta laporan profil risiko masing-masing unit kerja baik secara periodik maupun pada periode tertentu sesuai kebutuhan.
- Merencanakan pengembangan Sumber Daya Manusia di bidang Manajemen Risiko.

(iv) Risk Officer

- Menjadi pendamping para *risk owner* dan unit kerja untuk membantu proses implementasi manajemen risiko.
- Membantu memonitoring dan *review* data risiko bersama-sama *risk owner*.
- Mendokumentasikan hasil analisa risiko *risk owner* di unit kerjanya.
- Mendokumentasikan kelengkapan administrasi *risk assessment* (absensi dan notulen rapat).

- Melaporkan hasil *risk assessment* dan monitoring dan *review* data risiko serta seluruh kegiatan implementasi manajemen risiko kepada Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko.

5.3. Manajemen Risiko OPZ Berbasis SNI ISO 31000: 2018

5.3.1. Sebelas Prinsip Manajemen Risiko berbasis SNI ISO 31000: 2018:

- a. Penciptaan dan Perlindungan Nilai: Manajemen Risiko menciptakan dan melindungi nilai untuk mencapai tujuan, mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja.
- b. Bagian terpadu dari semua kegiatan dan proses dalam organisasi. Tiap langkah dalam mencapai tujuan, manajemen risiko menjadi pokok pertimbangan yang tidak terpisahkan.
- c. Bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko harus dipertimbangkan dalam tiap proses pengambilan keputusan organisasi.
- d. Mempertimbangkan ketidakpastian, sifat dari ketidakpastian, dan bagaimana menyikapi ketidakpastian. Manajemen risiko menyediakan sistem pendekatan, metode, dan peralatan untuk menghadapi ketidakpastian yang melingkupi proses organisasi.
- e. Bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang berkontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat diperbandingkan dan andal.
- f. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia seperti data historis, pengalaman, umpan baik pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan penilaian ahli.
- g. Disesuaikan penggunaannya, diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut. Manajemen risiko selalu bersifat khas untuk sebuah organisasi tertentu.
- h. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya. Manajemen risiko mengakui kapabilitas, persepsi, dan intensi dari masing-masing individu di dalam/luar organisasi yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.
- i. Bersifat transparan dan inklusif. Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan

pengambil keputusan di setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif.

- j. Bersifat dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan. Manajemen risiko peka dan responsif, senantiasa memerhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.
- k. Menerapkan perbaikan strategi dan peningkatan organisasi secara berkelanjutan. Pelaksanaan manajemen risiko harus sejalan dengan aspek lain dari organisasi.

5.3.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka kerja mencakup pengaturan organisasi untuk merancang, menerapkan, mengevaluasi dan meningkatkan penggunaan manajemen risiko yang diringkas dalam bagan berikut:



Gambar 5. 3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

- a. Menyusun Mandat dan Komitmen

Pimpinan OPZ menyusun komitmen bersama dalam mendukung serta melaksanakan sistem manajemen risiko dengan tujuan utama meningkatkan budaya risiko dan nilai tambah dalam mencapai sasaran strategis. Manajemen OPZ membentuk Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko (UKMR) untuk mendukung pengelolaan risiko dengan tujuan sebagai unit yang melakukan komunikasi dan konsultasi antar unit, sehingga dapat secara berkala meningkatkan budaya risiko OPZ. UKMR sebagai koordinator risk officer yang telah ditunjuk untuk meningkatkan keberhasilan penerapan manajemen risiko serta memperlancar koordinasi antar unit.

b. Mendesain kerangka kerja pengelolaan risiko.

Desain ini diawali dengan memahami konteks internal dan eksternal OPZ. Kedua konteks ini disusun dan disepakati sebagai acuan kerja serta sasaran strategis OPZ yang akan di analisa serta memastikan definisi ruang lingkup dan parameter risiko yang akan dikelola. Kegiatan ini akan memberikan arahan dalam proses penetapan kebijakan manajemen risiko. Dari kebijakan ini ditetapkan akuntabilitas serta DM yang bertanggung jawab serta integrasi ke dalam proses penerapan manajemen risiko di OPZ. Dalam desain juga ditetapkan bagaimana mekanisme komunikasi dan pelaporan baik kepada pihak internal maupun eksternal.

c. Implementasi

Implementasi sistem manajemen risiko merupakan proses penerapan kerangka kerja ke dalam proses manajemen risiko mulai dari tahap penyusunan konteks risiko sampai dengan rencana penanganan risiko. Akan dijelaskan pada tahap proses manajemen risiko. Implementasi secara keseluruhan memperhatikan proses komunikasi dan konsultasi antar unit untuk mempercepat penanganan risiko serta mengarahkan pihak yang bertanggung jawab untuk penyelesaian risiko.

d. Evaluasi

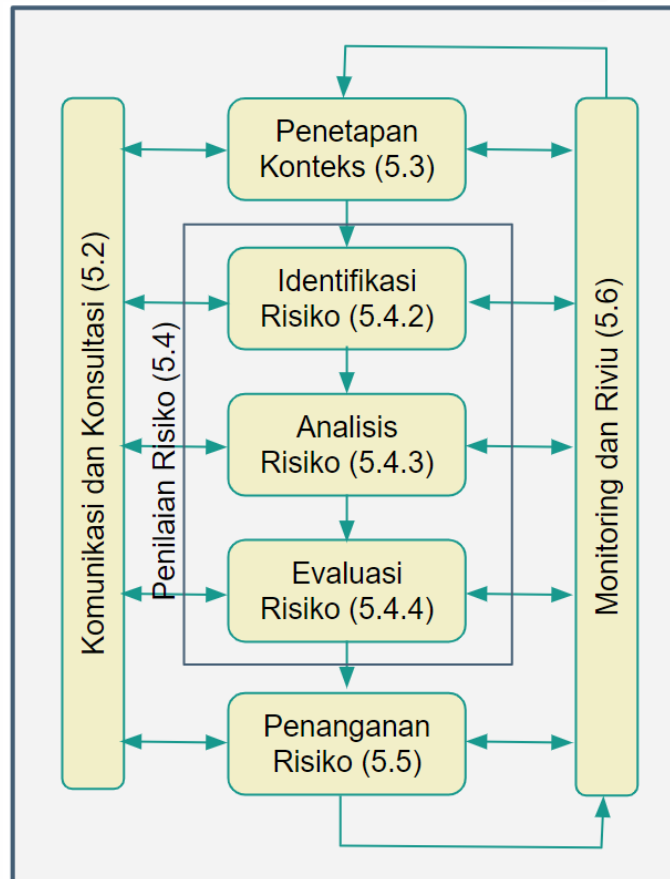
Monitoring dan reuiu atau pemantauan dan peninjauan seluruh aktivitas pengelolaan risiko harus direncanakan dan berkelanjutan. Penanggung jawab untuk setiap aktivitas harus ditetapkan. Aktivitas tersebut dapat dikaitkan dengan kegiatan audit internal untuk pembelajaran dan perbaikan terus menerus. Penilaian *Maturity Level* (tingkat kematangan) terhadap implementasi sistem manajemen risiko dilakukan pada setiap tahun.

e. Peningkatan Berkelanjutan

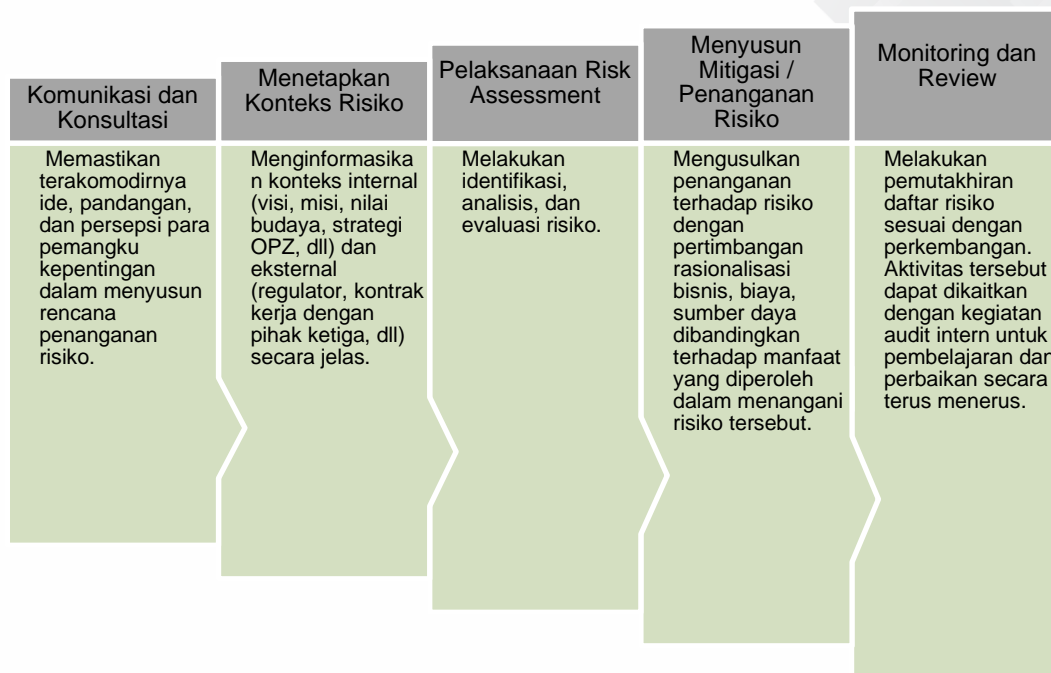
Sistem Manajemen Risiko harus terus menerus disempurnakan sesuai hasil evaluasi dan rekomendasi dari pemangku kepentingan. Manajemen risiko harus melekat pada budaya manajemen OPZ dalam rangka pengambilan keputusan dan perbaikan berkesinambungan.

5.3.3. Proses Manajemen Risiko

Bagian ini menjelaskan setiap tahapan proses dalam manajemen risiko sebagai berikut:



Gambar 5. 4 Proses Manajemen Risiko



Gambar 5. 5 Tahapan Manajemen Risiko

a. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dengan semua pemangku kepentingan harus dilakukan pada setiap aktivitas. Hal ini untuk memastikan terakomodirnya ide, pandangan dan persepsi para pemangku kepentingan dalam menyusun rencana penanganan risiko. Setiap perkembangan dan perubahan penanganan risiko harus diinformasikan kepada yang berkepentingan. UKMR menjalankan komunikasi dan konsultasi dengan memberikan layanan fasilitas (bertindak sebagai fasilitator) analisis risiko di unit-unit kerja. Di dalam rapat analisis risiko, fasilitator bertugas memandu analisis risiko. Analisis risiko dilakukan oleh peserta/unit kerja dan bukan dilakukan oleh fasilitator.

b. Menetapkan Konteks Risiko

Dalam menetapkan konteks risiko perlu mempertimbangkan Konteks internal dan eksternal. Manajemen OPZ harus dapat menginformasikan konteks internal (visi, misi, nilai budaya, strategi OPZ, dll) dan eksternal (regulator, kontrak kerja dengan pihak ketiga, dll) secara jelas dalam penerapan manajemen risiko. Selain itu juga perlu mengakomodasi ide, pandangan dan persepsi para pemangku kepentingan dalam menyusun konteks risiko serta menetapkan tujuan, ruang lingkup dan parameter dari setiap aktivitas *risk assessment*. Kriteria risiko akan disusun dan ditetapkan oleh manajemen serta akan

diperbarui secara berkala dengan dukungan data yang tersedia. Kriteria risiko (kemungkinan dan dampak) harus didokumentasikan dan diketahui oleh Pimpinan Unit terkait dan Manajemen Risiko sebelum digunakan untuk melakukan *risk assessment*.

c. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Pelaksanaan *Risk Assessment* meliputi:

- (i) Identifikasi Risiko: Konteks Risiko dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi risiko. Sumber risiko harus ditemukan dan diidentifikasi, untuk dianalisa kemungkinan dan dampaknya. Identifikasi risiko dilakukan oleh setiap unit, mengidentifikasi risiko tersebut meliputi kejadian, penyebab, dan sumber risiko yang dapat berdampak pada kegiatan dan tujuan utama OPZ. Risiko-risiko yang dihadapi OPZ dan telah diidentifikasi dapat dikelompokkan dalam 5 kategori risiko utama:
 - Risiko strategis: risiko akibat ketidaktepatan OPZ dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis misalnya penetapan strategi yang kurang sejalan dengan visi misi, pelaksanaan strategi yang tidak komprehensif, pengambilan keputusan yang tidak tepat, respon yang kurang terhadap perubahan-perubahan eksternal dan/atau terdapat ketidaksesuaian rencana strategis antar level dalam organisasi serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan teknologi, kondisi ekonomi makro, persaingan antar organisasi dan perubahan kebijakan otoritas terkait.
 - Risiko muzaki dan mustahik: Risiko muzaki terkait dengan loyalitas dan kepuasan muzakki serta pengetahuan muzakki akan zakat. Risiko mustahik terkait dengan belum standarnya verifikasi mustahik di masing-masing program, belum adanya indikator pengukuran kesejahteraan mustahik, dan lemahnya *database* mustahik serta kurang puasanya mustahik akan layanan OPZ.
 - Risiko operasional: Risiko terkait dana pengumpulan, dana penyaluran, dana produktif, pengelolaan dana zakat, manajemen penyaluran dana zakat, risiko terkait infrastruktur jaringan/ IT, risiko kerjasama, risiko pengembangan program, risiko kepemimpinan, risiko kompetisi, risiko kejahatan/penipuan, dll.

- Risiko amil dan relawan: Risiko karena OPZ tidak merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM, termasuk di dalamnya belum ada standarisasi tata kelola yang baik, belum adanya pelatihan amil yang terstruktur dan sistemik, tidak adanya kejelasan mengenai jenjang karir amil, tidak adanya komunikasi yang baik antara amil dan relawan, terbatasnya kualitas amil dan relawan, kurangnya komitmen dengan pekerjaan, serta kurangnya pengawasan terhadap relawan.
- Risiko kepatuhan lembaga zakat: risiko yang terkait kepatuhan aturan Syariah dan risiko yang terkait kepatuhan regulasi.

(ii) Analisa Risiko: setelah risiko diidentifikasi maka perlu diuji probabilitas dan dampaknya. Proses analisa risiko ini membantu dalam memahami risiko dan menjadi bahan pertimbangan prioritas penanganan risiko. Proses analisa risiko dapat menggunakan metode kualitatif maupun kuantitatif. Hasil analisa risiko harus didokumentasikan dalam format standar.

(iii) Evaluasi Risiko: evaluasi risiko untuk menentukan risiko yang menjadi prioritas untuk penanganannya dan mitigasi risiko/rencana penanganan risiko. Hasil evaluasi risiko untuk membantu dalam pengambilan keputusan serta mendapatkan daftar risiko yang memerlukan penanganan segera dan lebih lanjut.

d. Menyusun Mitigasi/ Penanganan Risiko

Setelah melakukan analisis dan evaluasi risiko harus mengusulkan penanganan terhadap risiko. Dalam penyusunan penanganan risiko harus tercantum instruksi kerja yang efektif dan sumber daya serta waktu guna mengontrol perkembangan penanganan. Penanganan risiko meliputi 4T (Tolak-Turunkan-Transfer-Terima) dalam melakukan penanganan risiko perlu mempertimbangkan rasionalisasi bisnis, biaya, sumber daya dibandingkan terhadap manfaat yang diperoleh dalam menangani risiko tersebut. Kriteria risiko dan tujuan (strategi) yang dimiliki oleh OPZ juga menjadi pertimbangan dalam mengambil langkah penanganan risiko ini. Setelah itu perlu dilakukan pelaporan Risiko, seluruh proses *risk assessment* perlu didokumentasi dan dilaporkan ke *stakeholder* terkait.

e. Monitoring dan Review

UKMR melakukan monitoring dan revidi seluruh aktivitas pengelolaan risiko harus direncanakan dan berkelanjutan. Unit kerja masing-masing dapat melakukan pemutakhiran daftar risiko sesuai dengan perkembangan. Penanggung jawab untuk setiap aktivitas dalam proses manajemen risiko harus ditetapkan. Aktivitas tersebut dapat dikaitkan dengan kegiatan audit intern untuk pembelajaran dan perbaikan secara terus menerus. Manajemen OPZ secara periodik melakukan evaluasi terhadap keseluruhan Sistem Manajemen Risiko yang meliputi peninjauan ulang komitmen manajemen, proses manajemen risiko, budaya risiko, kompetensi sumber daya manusia dan teknologi.

5.3.4. Pengarsipan

Hasil proses manajemen risiko dilaporkan dalam Laporan Profil Risiko kepada atasan sesuai unit kerja untuk memperoleh masukan dan persetujuan unit terkait. UKMR menerima Laporan Profil Risiko dari setiap Unit Kerja dan mengompilasinya menjadi Laporan Profil Risiko OPZ. Data diterima dan disimpan oleh Unit Manajemen Risiko dan dikomunikasikan ke seluruh Unit Kerja. Selanjutnya UKMR akan menyampaikan hasil risiko yang mempunyai prioritas kepada Pimpinan OPZ untuk diputuskan dan ditindaklanjuti. Seluruh pelaksanaan kegiatan manajemen risiko harus didasarkan pada Pedoman Sistem Manajemen Risiko, serta prosedur dan dokumen lain yang terkait. Pemenuhan terhadap pedoman tersebut meliputi:

- 1) Daftar Risiko, Analisa dan Penanganan Risiko
- 2) Notulen Rapat Pembahasan Risiko
- 3) Daftar Hadir Rapat Pembahasan Risiko.

Manajemen risiko harus didokumentasikan secara tertulis. Pelaporan dilakukan selambat lambatnya setiap triwulanan. Kertas Kerja yang berisi Daftar Risiko, Analisa dan Penanganan Risiko, serta dokumen penunjang Kertas Kerja, disimpan oleh Unit Kerja yang bersangkutan dan UKMR (Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko).

BAB 6 FORMAT LAPORAN MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

1. Konteks Manajemen Risiko

Unit OPZ : <nama unit pemilik risiko (UPR)>

Ruang Lingkup Penerapan : <sasaran kinerja UPR>

Periode Penerapan : <tahun penerapan profil risiko>

Sasaran OPZ

No	Daftar Sasaran	Keterangan
1	Sasaran 1	Penjelasan singkat tentang sasaran tersebut
2	Sasaran 2	
dst		

Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko

Pemilik risiko : <nama pimpinan UPR>

Pengelola risiko : <nama pejabat yang mengelola risiko di UPR>

Daftar Pemangku Kepentingan (Stakeholders)

No	Stakeholders	Keterangan
1	Stakeholder 1	Hubungan antara unit dengan stakeholder tersebut
2	Stakeholder 2	
dst		

Daftar Peraturan yang Terkait

No	Peraturan	Ketentuan yang diatur
1	Peraturan 1	Amanat / ketentuan yang diatur dalam peraturan tersebut terkait tugas dan fungsi unit tersebut
2	Peraturan 2	
dst		

2. Penilaian Risiko

Penjelasan identifikasi risiko, analisis, dan evaluasi risiko di OPZ

Identifikasi risiko

Unit Organisasi : <Nama Unit Pemilik Risiko>

Periode penerapan : <tahun penerapan profil risiko>

Tabel 1. Identifikasi Risiko di masing-masing unit kerja (divisi)

No.	Pernyataan risiko	Penyebab	Internal / eksternal	Dampak pada capaian tujuan	Pemilik risiko	Tahap kegiatan
1	2	3	4	5	6	7
1	<i>Perencanaan program tidak sinkron dengan penganggaran</i>	<i>Ketidakpastian realisasi</i>	<i>Internal</i>	<i>Program tidak berjalan</i>	<i>Divisi program, divisi anggaran</i>	<i>Pelaksanaan</i>
2						
dst						

Setelah masing-masing unit membuat daftar identifikasi risiko, langkah selanjutnya dengan membuat rekapitulasi identifikasi risiko yang kemungkinan terjadi di OPZ.

Tabel 2. Rekapitulasi Identifikasi Risiko

No	Pernyataan risiko	Penyebab	Internal/ eksternal	Dampak pada capaian tujuan	Pemilik risiko	Tahap kegiatan
1	2	3	4	5	6	7
1	<i>Perencanaan program tidak sinkron dengan penganggaran</i>	<i>Ketidakpastian realisasi</i>	<i>Internal</i>	<i>Alokasi anggaran tidak termanfaatkan</i>	<i>Divisi a</i>	<i>Persiapan</i>
		<i>Readiness criteria belum terpenuhi</i>	<i>Internal</i>	<i>Pembatalan kerjasama dengan pihak lain</i>	<i>Divisi b</i>	<i>Persiapan</i>
		<i>Belum mendapat persetujuan internal</i>	<i>Internal</i>	<i>Program tertunda</i>	<i>Divisi c</i>	<i>Persiapan</i>
2						
dst						

Keterangan:

Kolom 1 = nomor urut

Kolom 2 = risiko yang diidentifikasi

Kolom 3 = hal-hal yang menyebabkan risiko terjadi

Kolom 4 = asal sumber risiko internal / eksternal

Kolom 5 = uraian dampak risiko tersebut pada capaian tujuan dari kegiatan

Kolom 6 = pemilik atau pihak yang bertanggung jawab menangani risiko tersebut

Kolom 7 = dalam tahap kegiatan di mana risiko terjadi: persiapan, pelaksanaan, pelaporan/output dsb

Analisis risiko

Setelah mengidentifikasi risiko, langkah selanjutnya adalah menganalisa risiko yang telah diidentifikasi, dengan cara:

1. Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, peserta kelompok diskusi memberi skor terhadap kemungkinan dan dampak menurut level yang telah ditetapkan.
2. Jumlah nilai kemungkinan dan dampak berdasarkan skor dari seluruh peserta, kemudian dibagi dengan jumlah peserta untuk mendapat rata-rata skor kemungkinan dan dampak risiko. Analisa risiko menghasilkan level risiko.

Level Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase kemungkinan terjadinya dalam 1 periode	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode
hampir pasti terjadi (5)	$X > 50\%$	sangat sering: > 12 kali per 1 tahun
sering / kemungkinan besar terjadi (4)	$20\% < X \leq 50\%$	Sering: 10-12 kali dalam 1 tahun
kadang / mungkin terjadi (3)	$10\% < X \leq 20\%$	Cukup sering: 6-9 kali per 1 tahun
jarang terjadi (2)	$5\% < X \leq 10\%$	Jarang: 2-5 kali dalam 1 tahun
hampir tidak terjadi / sangat jarang terjadi (1)	$X \leq 5\%$	Sangat jarang: < 2 kali per 1 tahun

Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 – 25	Merah
Tinggi (4)	16 – 19	Oranye
Sedang (3)	12 – 15	Kuning
Rendah (2)	6 – 11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1-5	Biru

Matriks Analisis Peta Risiko

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Katastrophe
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti	9	15	18	23	25
	4	Kemungkinan Besar	6	12	16	19	24
	3	Mungkin	4	10	14	17	22
	2	Jarang	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20

Tabel 3. Kertas Kerja Pengisian Skala Dampak dan Kemungkinan

No	Pernyataan Risiko	Pendapat Anggota Kelompok Terhadap Skala Kemungkinan				Rata-Rata	Dampak	Pendapat Anggota Kelompok Terhadap Skala Dampak				Rata-Rata
		R1	R2	R3	dst			R1	R2	R3	dst	
1	<i>Perencanaan program tidak sinkron dengan penganggaran</i>	4	5	5		4.67	<i>Output program tidak sesuai rencana, pemanfaatan dana tidak optimal</i>	5	5	5		5
2												
dst												

Keterangan:

R1, R2, R3, dst= merupakan persepsi masing-masing anggota akan kemungkinan terjadinya risiko serta dampak yang ditimbulkan oleh risiko tersebut, skalanya 1-5.

Dari tabel kertas kerja dituangkan ke hasil analisis risiko untuk mendapatkan rangking dari masing-masing risiko dengan mengalikan nilai skor kemungkinan terjadi dan nilai skor dampak.

Tabel 4. Hasil Analisis Risiko (Masing-Masing Unit/Divisi)

No	Pertanyaan Risiko	Pemilik Risiko	Penyebab	Dampak Pada Capaian Tujuan	Skor Kemungkinan Terjadi	Skor Dampak	Total Skor (6x7)	Level risiko
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<i>Tidak Semua Kegiatan yang Direncanakan dapat Diprogramkan</i>	<i>Divisi a, b, c</i>	<i>Perencanaan dan Pemrograman yang disusun tidak komprehensif</i>	<i>Output program tidak sesuai rencana, pemanfaatan dana tidak optimal</i>	4.67	5	23.33	<i>Sangat tinggi</i>
2								
dst								

Keterangan:

Kolom 1 berisi no. urut

Kolom 2 berisi uraian risiko yang diidentifikasi

Kolom 3 berisi pemilik atau pihak yang bertanggung jawab menangani risiko tersebut

Kolom 4 berisi hal-hal yang menyebabkan terjadinya risiko

Kolom 5 berisi uraian dampak pada capaian tujuan dari kegiatan

Kolom 6 berisi nilai kemungkinan terjadinya risiko tersebut

Kolom 7 berisi dampak yang terjadi apabila risiko tersebut terjadi

Kolom 8 berisi total nilai kemungkinan dan nilai dampak

Kolom 9 berisi urutan rangking pernyataan risiko

3. Penanganan Risiko

Deskripsi penanganan risiko dan pengendalian risiko yang ada di OPZ. Penanganan risiko disesuaikan dengan selera risiko yang ditentukan oleh level risiko dan besaran risiko. Berdasarkan contoh, Risiko 1 Tidak Semua Kegiatan yang Direncanakan dapat Diprogramkan merupakan Risiko yang hampir pasti terjadi dan memiliki dampak besar (Skor 23,33) sehingga memerlukan penanganan sangat segera dengan menggunakan semua sumber daya yang ada dan pengawasan yang berkala terhadap keefektifan rencana mitigasi.

Selera Risiko

Level risiko	Besaran risiko	Tindakan yang diambil
Sangat Tinggi (5)	20 – 25	Diperlukan tindakan segera untuk mengelola risiko
Tinggi (4)	16 – 19	Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko
Sedang (3)	12 – 15	Diambil tindakan jika sumber daya tersedia
Rendah (2)	6 – 11	Diambil tindakan jika diperlukan
Sangat Rendah (1)	1–5	Tidak diperlukan tindakan

Tabel 5. Pengendalian Informasi dan Komunikasi (masing-masing unit/divisi)

No	Pernyataan risiko	Penyebab	Pengendalian yang sudah ada	Perbaikan pengendalian	Detektif (D) / Preventif (P) / Korektif (K)	Waktu pelaksanaan
1	2	3	4	5	6	7
1	<i>Tidak Semua Kegiatan yang Direncanakan dapat Diprogramkan</i>	<i>Perencanaan dan Pemrograman yang disusun tidak komprehensif</i>	<i>Tersedianya kriteria perencanaan</i>	<i>Reviu terhadap kriteria perencanaan</i>	<i>Preventif</i>	<i>Minggu ke-x bulan y tahun z</i>
2						
dst						

Tabel 6 Rekapitulasi Desain Kegiatan Pengendalian

No	Pernyataan Risiko	Penyebab	Pengendalian yang sudah ada	Perbaikan pengendalian	Detektif (D)/Preventif (P)/Korektif (K)	Waktu pelaksanaan
1	2	3	4	5	6	7
1	Tidak Semua Kegiatan yang Direncanakan dapat Diprogramkan	Perencanaan dan Pemrograman yang disusun tidak komprehensif (penyebab dari divisi a)	Tersedianya kriteria perencanaan	Reviu terhadap kriteria perencanaan	Preventif	Minggu ke-x bulan y tahun z
		Readiness criteria belum terpenuhi (Penyebab dari divisi b)	Ceklis readiness criteria	SOP readiness criteria	Korektif	Minggu ke-x bulan y tahun z
		Penyebab dari divisi c	xxx	xxx	x	xxx
2						
dst						

Keterangan:

Kolom 1 berisi no. urut

Kolom 2 berisi uraian risiko yang diidentifikasi

Kolom 3 berisi uraian hal-hal yang menyebabkan terjadinya risiko

Kolom 4 Pengendalian yang sudah ada dalam menangani risiko yang diidentifikasi

Kolom 5 berisi pengendalian yang harus ada, seandainya pengendalian yang sudah ada belum bisa memitigasi risiko yang ada

Kolom 6 berisi detektif, preventif dan korektif

Kolom 7 berisi waktu yang direncanakan dalam melaksanakan pengendalian yang harus ada

Sebelum dilakukan perlakuan terhadap risiko utama perlu untuk dilihat apakah sudah ada pengendalian terhadap risiko-risiko tersebut. Bila sudah ada perlu diperiksa apakah pengendalian tersebut cukup efektif sehingga dapat menurunkan tingkat kegawatan risiko tersebut. Bila kurang efektif maka perlu dilakukan perbaikan ataupun dilakukan perlakuan risiko sehingga tingkat kegawatannya bisa turun.

4. Komunikasi dan Konsultasi

Penjelasan komunikasi dan konsultasi dalam manajemen risiko di OPZ.

Tabel 7. Pengendalian Informasi dan Komunikasi (Masing-Masing Unit/Divisi)

No	Pernyataan risiko	Penyebab	Pengendalian yang sudah ada	Perbaikan pengendalian	Detektif (D)/Preventif (P)/Korektif (K)	Eksisting infokom	Perbaikan informasi	Perbaikan komunikasi
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Tidak Semua Kegiatan yang Direncanakan dapat Diprogramkan	Perencanaan dan Pemrograman yang disusun tidak komprehensif	Tersedianya kriteria perencanaan	Review terhadap kriteria perencanaan	Preventif	Diseminasi kriteria perencanaan kepada stakeholders	Penyusunan juknis perencanaan	Uji coba juknis
2								
dst								

Keterangan:

Kolom 1 berisi no urut

Kolom 2 berisi uraian risiko yang diidentifikasi

Kolom 3 berisi uraian hal-hal yang menyebabkan terjadinya risiko

Kolom 4 Pengendalian yang sudah ada dalam menangani risiko yang diidentifikasi

Kolom 5 berisi pengendalian yang harus ada, seandainya pengendalian yang sudah ada belum bisa memitigasi risiko yang ada

Kolom 6 berisi detektif, preventif dan korektif

Kolom 7 berisi waktu yang direncanakan dalam melaksanakan pengendalian yang harus ada

Kolom 8 berisi perbaikan informasi

Kolom 9 berisi perbaikan komunikasi

5. Pemantauan dan Reviu

Penjelasan pemantauan dan reviu dalam menangani risiko di OPZ.

Tabel 8. Pemantauan Risiko dan Pengendalian yang Telah Dilaksanakan

No	Risiko	Pemilik Risiko	Pengendalian	Pelaksanaan Pemantauan	Perbaikan Pemantauan	Waktu Pemantauan
1	2	3	4	5	6	7
1	<i>Tidak Semua Kegiatan yang Direncanakan dapat Diprogramkan</i>	<i>Divisi a, b, c</i>	<i>Kriteria perencanaan sebagai acuan</i>	<i>Konsinyasi untuk Mengevaluasi Efektivitas Mitigasi Risiko</i>	<i>Meningkatkan Periode Pemantauan menjadi 2x dalam setahun</i>	<i>Minggu ke-x bulan y tahun z</i>
2						
dst						

Keterangan:

Kolom 1 berisi nomor urut risiko

Kolom 2 berisi uraian risiko berdasarkan daftar risiko yang telah diidentifikasi

Kolom 3 berisi pemilik atau pihak yang bertanggung jawab menangani tersebut

Kolom 4 berisi pengendalian kunci atas risiko yang diidentifikasi

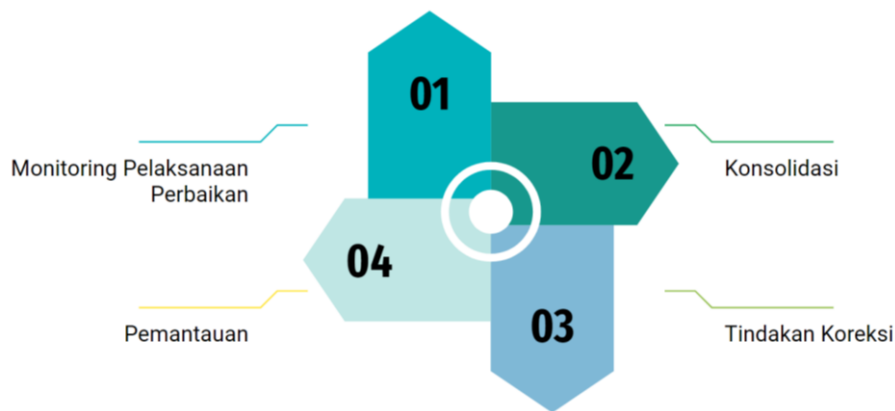
Kolom 5 berisi pemantauan yang dilaksanakan

Kolom 6 berisi perbaikan atas pemantauan yang sudah ada

Kolom 7 berisi waktu rencana pelaksanaan perbaikan pemantauan

6. Rencana Tindak Lanjut

Rencana tindak lanjut OPZ dalam manajemen risiko



7. Proses Penyusunan

Daftar pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung penyusunan manajemen risiko

Tabel 9. Kegiatan Penyusunan Manajemen Risiko

No	Hari/tanggal	Waktu/jam	Tempat	Materi	Penyelenggara
1					
2					
3					
dst					

APPENDIX

TOR FGD 1

Best Practices Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 Serta Urgensi Penerapannya dalam Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)

LATAR BELAKANG FGD

Pengelolaan zakat di Indonesia saat ini diatur dengan Undang-undang No. 23/2011. Dalam UU ini, dijelaskan bahwa pengelolaan zakat harus dilakukan secara profesional dan akuntabel. Selain itu, terdapat beberapa regulasi atau aturan teknis terkait pengelolaan zakat, seperti *Zakat Core Principle (ZCP)*. ZCP terdiri dari 18 prinsip inti yang dibagi ke dalam enam dimensi utama di mana dimensi kelima menekankan pentingnya pengelolaan risiko. Hampir sama dengan Lembaga keuangan, Lembaga zakat juga terekspos berbagai macam risiko. Akan tetapi, jenis eksposur risiko yang dihadapi oleh Lembaga zakat berbeda dengan lembaga keuangan dikarenakan perbedaan operasional dari kedua lembaga tersebut. Ada empat jenis eksposur risiko yang disebutkan dalam ZCP yaitu *Country and Transfer Risk, Reputation Risk and Lack of Confidence, Allocation Risk* dan *Operational and Shariah Compliant Risk*. Sementara menurut hasil kajian DEKS-BI dan PUSKAS-BAZNAS (2018), sumber risiko lembaga zakat terdiri dari sebelas jenis risiko, yaitu risiko strategis, korporatisasi, edukasi, operasional, properti, amil dan relawan, muzaki dan mustahik, transfer zakat antar negara, pelaporan, hukum, dan risiko kepatuhan lembaga zakat. Dari sebelas risiko utama tersebut diturunkan menjadi 36 risiko teknis. Bisa disimpulkan bahwa jumlah dan jenis risiko yang dihadapi OPZ nyatanya tidak sedikit.

Risiko sendiri sebenarnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan. Risiko melekat dalam setiap kegiatan manusia baik dalam aktivitas yang bersifat bisnis maupun non bisnis. Munculnya risiko dalam hidup bisa membawa kerugian dengan jumlah nominal yang tidak sedikit. Bangkrutnya Bank Barings, perusahaan energi Enron, perusahaan telekomunikasi WorldCom, serta bank investasi Lehman Brothers merupakan bukti nyata perlunya

manajemen risiko yang baik dalam sebuah organisasi. Hal yang tidak bisa dipungkiri bahwa hampir seluruh kegiatan bisnis baik skala kecil maupun besar sudah menerapkan manajemen risiko dan merupakan bagian integral dalam kegiatan organisasi / perusahaan sehari-hari. Tanpa manajemen risiko yang profesional, mustahil sebuah organisasi bisa bertahan dan berkelanjutan. Upaya OPZ untuk memberikan kinerja terbaik bisa dicapai dengan memahami apa yang dimaksud dengan risiko dan bagaimana kesiapan Sumber Daya Manusia di dalamnya dalam mengelola risiko. Sehingga OPZ juga harus berbenah mengelola kegiatan dan program mereka yang memberikan masalah banyak kepada umat dengan menyelaraskan capaian kinerja lembaga dengan capaian kinerja risiko.

Namun demikian, dalam praktiknya, belum ada panduan yang jelas untuk mengelola risiko di OPZ. Terbatasnya literatur dan kajian yang membahas secara teknis bagaimana panduan kerja manajemen risiko dalam Lembaga zakat membuat manajemen risiko belum bisa diimplementasikan oleh OPZ. Dokumen *Core Principles for Effective Zakat Supervision (2016)* serta buku *Manajemen Pengelolaan Zakat (2018)* belum bisa dijadikan sebagai acuan OPZ dalam menerapkan Manajemen Risiko di dalam lembaga masing-masing. Perlu usaha yang serius dan sungguh-sungguh untuk mengkaji dan menerapkan manajemen risiko yang sesuai Standar Nasional Indonesia ISO 31000 yang menjadi rujukan utama entitas/organisasi dalam penerapan manajemen risiko. Salah satu yang perlu dilakukan adalah menggali pengalaman terbaik (*best practices*) dari entitas/organisasi yang sudah lebih dahulu menerapkan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000. Oleh karena itu, Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (PUSKAS BAZNAS) dan Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (PEBS FEBUI) akan membuat panduan kerja manajemen risiko bagi OPZ yang salah satu pengambilan data yang akan dianalisa melalui *Focus Group Discussion (FGD)* ini.

TUJUAN FGD

1. Mengetahui urgensi penerapan manajemen risiko baik di lembaga keuangan Syariah, perusahaan komersial dan Lembaga nirlaba secara umum.
2. Mendapatkan gambaran *Best Practices* perancangan dan penerapan Manajemen Risiko berbasis ISO 31000, baik di Lembaga keuangan komersial Syariah perusahaan komersial dan Lembaga nirlaba.
3. Menggali kendala-kendala terkait implementasi Manajemen Risiko berbasis ISO 31000 di lapangan.

WAKTU DAN TEMPAT FGD

Hari, tanggal : November 2021

Pukul : 3 jam (@1jam untuk masing-masing Lembaga)

Tempat : Zoom Meetings

Daftar Pertanyaan dalam FGD 1

1. Kesuksesan dalam implementasi manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh mandat dan komitmen pimpinan puncak suatu organisasi/perusahaan. Bagaimana perwujudan dari mandat dan komitmen tersebut dalam perusahaan Anda?

NO	PERTANYAAN
1	Bagaimana proses penetapan kebijakan manajemen risiko (yang meliputi selera risiko (<i>risk appetite</i>) dan toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>), kategori risiko, kriteria tingkat risiko, peta risiko)?
2	Bagaimana menyelaraskan budaya organisasi dan sasaran manajemen risiko (dilihat dari indikator kinerja risiko / <i>Key Risk Indicator</i>) dengan sasaran dan strategi organisasi (dilihat dari Indikator Kinerja Perusahaan / <i>Key Performance Indicator</i>)?
3	Bagaimana menetapkan akuntabilitas dan tanggung jawab dilihat dari penerapan <i>three lines of defense</i> / pertahanan tiga lapis?
4	Bagaimana memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai dalam penerapan manajemen risiko?
5	Bagaimana mengkomunikasikan manfaat / urgensi manajemen risiko kepada seluruh pemangku kepentingan?

2. Bagaimana kerangka kerja manajemen risiko pada perusahaan Anda?

No	PERTANYAAN
1	<i>PLAN</i> : bagaimana proses merencanakan rancangan kerangka kerja untuk pengelolaan manajemen risiko dalam perusahaan Anda?
2	<i>DO</i> : bagaimana mengimplementasikan proses manajemen risiko?
3	<i>CHECK</i> : bagaimana mekanisme dalam mengecek/memantau kerangka kerja manajemen risiko?
4	<i>ACTION</i> : setelah ada hasil review, bagaimana tindak lanjut / perbaikan dalam kerangka kerja manajemen risiko?

3. Bagaimana perwujudan aktivitas dalam proses manajemen risiko dalam perusahaan Anda?

No	PERTANYAAN
1	Bagaimana penyusunan komunikasi dan konsultasi dalam pelaksanaan proses manajemen risiko? Apa alat bantu yang digunakan? Misal: matriks RACI (<i>Responsible</i> : yang mengerjakan - <i>Accountable</i> : yang membuat keputusan akhir Ya/Tidak - <i>Consulted</i> : konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan - <i>Informed</i> : yang harus diberi informasi); <i>Responsible-Assignment Matriks</i> (RAM)
2	Bagaimana cara merancang ruang lingkup, konteks internal dan eksternal, konteks manajemen risiko dan kriteria dalam penetapan risiko?
3	Bagaimana proses penilaian risiko yang melibatkan identifikasi, analisis, evaluasi risiko yang kemudian dilaporkan ke dalam profil risiko?
4	Bagaimana penentuan (<i>golden rules</i>) perlakuan/penanganan risiko yang biasanya dalam bentuk 4T (tolak/hindari, turunkan, transfer (berbagi), terima)?
5	Bagaimana proses pemantauan dalam mengukur kemajuan penerapan MR secara berkala, kepatuhan terhadap kebijakan MR, mengkaji efektifitas kerangka kerja penerapan MR?

4. Bagaimana gambaran mengenai kendala dan strategi dalam menjalankan manajemen risiko perusahaan?

No	PERTANYAAN
1	Bagaimana sosialisasi yang dilakukan kepada seluruh SDM dan metode sosialisasi apa yang paling tepat?
2	Bagaimana kriteria SDM (<i>person in charge</i>) yang akan mengelola risiko?
3	Bagaimana cara meningkatkan kesadaran SDM terhadap adanya dampak dari aktivitas bisnis dan tindakan internal maupun pengaruh faktor eksternal yang mengandung risiko (<i>risk awareness</i>)?
4	Apa kendala teknis dalam menentukan cakupan risiko, kriteria risiko, tingkat eksposur risiko, dampak risiko, dll?
5	Apa strategi utama yang dilakukan agar MR benar-benar terimplementasi dengan baik dalam organisasi / perusahaan anda?

5. Untuk memetakan sejauh mana efektivitas penerapan MR di setiap unit kerja dan / atau perusahaan, diperlukan pengukuran tingkat maturitas penerapan MR. Sejauh mana tingkat maturitas penerapan MR dalam perusahaan Anda?

Skala	URAIAN
1	Komponen dan kegiatan penerapan pengelolaan risiko sangat terbatas dalam lingkup dan dilakukan belum tetap di seluruh entitas.
2	Kapabilitas entitas terbatas untuk mengidentifikasi, menilai (<i>assess</i>), menangani, dan memantau risiko.
3	Kapabilitas entitas mencukupi untuk mengidentifikasi, mengukur (<i>measure</i>), menangani, melaporkan, dan memantau risiko. Kebijakan, pedoman dan metode pengelolaan risiko sudah terdefinisi dan digunakan di seluruh entitas dalam perusahaan.
4	Kapabilitas entitas sudah konsisten untuk mengidentifikasi, mengukur (<i>measure</i>), menangani, melaporkan, dan memantau risiko. Kebijakan, pedoman dan metode pengelolaan risiko secara konsisten diterapkan di seluruh entitas dalam perusahaan.
5	Kapabilitas sudah baik dikembangkan untuk mengidentifikasi, mengukur (<i>measure</i>), menangani, melaporkan, dan memantau risiko. Proses dinamis dan dapat beradaptasi dengan perubahan risiko dan siklus bisnis yang bervariasi.

Skala	URAIAN
	Risiko dan pengelolaannya sudah eksplisit dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

Daftar Dokumen yang dibutuhkan dalam kajian “Penerapan Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 dalam Organisasi/Perusahaan” (apabila ada)

1. Pedoman Umum Manajemen Risiko Perusahaan/Organisasi
2. Peraturan tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Perusahaan
3. Dokumen kebijakan manajemen risiko yang didalamnya berisi mandat dan komitmen
4. Dokumen terkait struktur dan fungsi dalam penerapan manajemen risiko (tugas, wewenang dan tanggung jawab para pihak yang terkait dengan pengelolaan risiko)
5. Dokumen terkait proses/metode/sistem dan alat bantu yang digunakan dalam pengelolaan risiko;
6. Prosedur terkait manajemen risiko yang terdokumentasi;
7. Dokumen terkait penilaian kinerja terkait pengelolaan risiko
8. Dokumen profil risiko perusahaan
9. Dokumentasi dan pelaporan risiko
10. Dokumen *GCG, Code of conduct* serta *corporate culture* yang mendukung penerapan *risk management*

TOR FGD 2

Penerapan Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 di Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)

Latar Belakang FGD

Pengelolaan zakat di Indonesia saat ini diatur dengan Undang-undang No. 23/2011. Dalam UU ini, dijelaskan bahwa pengelolaan zakat harus dilakukan secara profesional dan akuntabel. Selain itu, terdapat beberapa regulasi atau aturan teknis terkait pengelolaan zakat, seperti *Zakat Core Principle (ZCP)*. ZCP terdiri dari 18 prinsip inti yang dibagi ke dalam enam dimensi utama di mana dimensi kelima menekankan pentingnya pengelolaan risiko. Hampir sama dengan organisasi komersial, organisasi nirlaba seperti Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) juga terekspos berbagai macam risiko. Ada 4 jenis eksposur risiko dalam ZCP yaitu risiko transfer antar negara, reputasi, alokasi, operasional dan kepatuhan Syariah. Sementara menurut hasil kajian DEKS-BI dan PUSKAS-BAZNAS (2018), sumber risiko lembaga zakat terdiri dari 11 jenis risiko, yaitu risiko strategis, korporatisasi, edukasi, operasional, properti, amil dan relawan, muzaki dan mustahik, transfer zakat antar negara, pelaporan, hukum, dan risiko kepatuhan lembaga zakat. Dari 11 risiko utama tersebut diturunkan menjadi 36 risiko teknis.

Risiko sendiri sebenarnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan. Munculnya risiko dalam hidup bisa membawa kerugian dengan jumlah nominal yang tidak sedikit. Bangkrutnya Bank Barings, perusahaan energi Enron, perusahaan telekomunikasi WorldCom, serta bank investasi Lehman Brothers merupakan bukti perlunya manajemen risiko yang baik dalam sebuah organisasi. Tanpa manajemen risiko yang profesional, mustahil sebuah organisasi bisa bertahan dan berkelanjutan. Upaya OPZ untuk memberikan kinerja terbaik bisa dicapai dengan memahami apa yang dimaksud dengan risiko dan bagaimana kesiapan Sumber Daya Insani di dalamnya dalam mengelola risiko. Oleh karena itu OPZ juga harus berbenah mengelola kegiatan dan program mereka yang memberikan *masalahat*

kepada ummat dengan menyelaraskan capaian kinerja lembaga dengan capaian kinerja risiko.

Dalam praktiknya, belum ada panduan yang jelas untuk mengelola risiko di OPZ sehingga manajemen risiko belum bisa diimplementasikan oleh OPZ. Perlu usaha yang sungguh-sungguh untuk mengkaji bagaimana penerapan manajemen risiko sesuai SNI ISO 31000 yang menjadi rujukan utama entitas / organisasi dalam manajemen risiko. Salah satu upayanya dengan menggali sejauh mana urgensi penerapan manajemen risiko di OPZ dan bagaimana kendala, strategi dan/atau langkah-langkah persiapan yang harus dilakukan OPZ agar manajemen risiko bisa terimplementasi dengan baik. Oleh karena itu, Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (PUSKAS BAZNAS) dan Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (PEBS FEBUI) akan membuat panduan kerja manajemen risiko bagi OPZ yang salah satu pengambilan analisa datanya melalui *Focus Group Discussion* (FGD) ini.

Tujuan FGD

1. Mengetahui persepsi dan urgensi penerapan manajemen risiko di OPZ.
2. Mendapatkan gambaran penerapan manajemen risiko di OPZ.
3. Menggali kendala-kendala terkait implementasi manajemen risiko di OPZ.
4. Mengetahui strategi dan/atau langkah-langkah persiapan OPZ dalam upaya implementasi manajemen risiko secara komprehensif.

Waktu dan Tempat FGD

Hari, tanggal : 25 November 2021

Pukul : 09.00 – 12.00 WIB

Platform : Zoom Meetings (link akan diberikan sebelum acara)

Susunan Kegiatan

Waktu	Kegiatan
09.00 – 09.05	Pembukaan Acara oleh MC
09.05 – 09.15	Pengantar Diskusi oleh Moderator
09.15 – 09.35	Paparan/Tanggapan dari OPZ 1
09.35 – 09.55	Paparan/Tanggapan dari OPZ 2
09.55 – 10.15	Paparan/Tanggapan dari OPZ 3
10.15 – 10.35	Paparan/Tanggapan dari OPZ 4
10.35 – 10.55	Paparan/Tanggapan dari OPZ 5
10.55 – 11.55	Tanya Jawab dan Diskusi
11.55 – 12.00	Kesimpulan, Penutupan dan Foto Bersama

Daftar Pertanyaan dalam FGD 2

1. Sebagai Lembaga nirlaba dan berorientasi pelayanan sosial kepada masyarakat, menurut Anda apakah perlu OPZ menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaannya?

NO	PERTANYAAN
1	Bagaimana persepsi anda terkait risiko yang muncul dalam pengelolaan OPZ dan bagaimana urgensi penerapan manajemen risiko di OPZ anda?
2	Selama beroperasi, apakah pernah OPZ mengalami kerugian baik secara material maupun immaterial?
3	Apakah Sumber Daya Insani dalam OPZ sudah memiliki kesadaran akan risiko (<i>risk awareness</i>)? Bagaimana bentuk nyata dari kesadaran risiko tersebut?
4	Apakah pimpinan OPZ memberikan mandat, komitmen serta keteladanan terkait pengelolaan risiko di OPZ anda? Dan apakah manajemen risiko menjadi pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan dalam OPZ anda?

2. Sejauh mana perwujudan penerapan manajemen risiko pada OPZ Anda?

No	PERTANYAAN
1	Apakah sudah ada kerangka perencanaan manajemen risiko dalam OPZ anda? Apabila sudah ada bagaimana bentuk dan cara penyusunannya?
2	Bagaimana cara mengomunikasikan pelaksanaan proses manajemen risiko? Apa alat bantu yang digunakan? Misalnya dengan matriks RACI (<i>Responsible</i> : yang mengerjakan, <i>Accountable</i> : yang membuat keputusan akhir Ya /Tidak,

No	PERTANYAAN
	<i>Consulted</i> : konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan, <i>Informed</i> : yang harus diberi informasi)
3	Apakah OPZ anda sudah menganalisa risiko yang kemungkinan / sudah terjadi? Apabila terjadi risiko, <i>golden rules</i> penanganan risiko dalam biasanya berbentuk 4T (tolak-turunkan-transfer-terima), bagaimana dengan OPZ anda?
4	Dari kesebelas risiko yang mungkin terjadi dalam OPZ (risiko strategis, korporatisasi, edukasi, operasional, properti, amil dan relawan, muzaki dan mustahik, transfer zakat antar negara, pelaporan, hukum, dan risiko kepatuhan lembaga zakat), menurut anda apa 5 risiko utama yang harus diperhatikan oleh OPZ? Mengapa?

3. Bagaimana kendala-kendala terkait implementasi manajemen risiko di OPZ?

No	PERTANYAAN
1	Apa kendala secara umum yang dihadapi oleh OPZ dalam upaya penerapan manajemen risiko?
2	Apakah sudah ada sosialisasi dan pelatihan terkait manajemen risiko kepada seluruh SDM? Apabila sudah, apa saja sosialisasi dan pelatihan yang pernah dilakukan?
3	Apa kendala teknis dalam menentukan cakupan risiko, kriteria risiko, tingkat eksposur risiko, dampak risiko, dll?
4	Apabila OPZ anda dalam waktu dekat akan mulai menerapkan manajemen risiko dalam seluruh unit kegiatan, apa strategi yang dilakukan agar MR bisa terimplementasi dengan baik dalam OPZ anda?

4. Bagaimana strategi dan/atau langkah-langkah persiapan OPZ dalam upaya implementasi manajemen risiko secara komprehensif?

No	PERTANYAAN	Respon
1	Bagaimana mempersiapkan SDM (<i>person in charge</i>) dan menentukan peran, tanggung jawab, akuntabilitas dalam manajemen risiko?	<i>all</i>
2	Bagaimana mempersiapkan alat bantu yang diperlukan dalam manajemen risiko?	<i>all</i>

3	Bagaimana peran dari Direktorat Sistem dan Prosedur serta Direktorat Kepatuhan dan Audit Internal BAZNAS dalam upaya agar seluruh OPZ bisa menerapkan manajemen risiko?	BAZNAS
4	Sejauh mana BAZNAS melakukan sosialisasi, himbauan sekaligus membuat edaran/peraturan terkait penerapan manajemen risiko di OPZ?	BAZNAS

Daftar Dokumen yang dibutuhkan dalam kajian “Penerapan Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 di OPZ” (apabila ada)

1. Pedoman Umum Manajemen Risiko OPZ.
2. Peraturan tentang Penerapan Manajemen Risiko di OPZ.
3. Prosedur terkait manajemen risiko yang terdokumentasi.
4. Dokumen *Good Amil Governance* (tata kelola), *Code of conduct* serta budaya organisasi dalam OPZ yang berkaitan dengan manajemen risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Ascarya, et. al. (2018). Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat. Kajian kerjasama antara Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional dan Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah – Bank Indonesia. Jakarta: PUSKAS BAZNAS.
- Bali, Selc ,uk. Y.D. Uslu. (2017). "Chapter 4: Enterprise Risk Management in Non-Profit Organization" in Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-Profit Organizations Edited by Potocan, Vojko, et.al. Published in the United States of America by IGI Global.
- BAZNAS & BI. (2016). Core Principles for Effective Zakat Supervision (Consultative Document). Jakarta: BAZNAS.
- Beik, I.S., H. Hanum, D. Muljawan, D. Yumanita.A. Fiona, & J.K. Nazar. (2016). Core Principles for Effective Zakat Supervision: Consultative Document. Jakarta: International Working Group on Zakat Core Principles.
- Bilich, Ted. (2016). A Call for Nonprofit Risk Management. Stanford Social Innovation Review.
- Chartered Institute of Internal Auditors. (2014). Risk Based Internal Auditing. <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/risk-based-internalauditing?downloadPdf>
- Fariani, Ely. Manajemen Risiko. Pelatihan Kepemimpinan Administrasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2020
- Gifts in Jeopardy: What Happens When a Charity Goes Broke, Professional Notes The New York Community Trust, <https://www.nycommunitytrust.org/newsroom/professional-notes/gifts-in-jeopardy-what-happens-when-a-charity-goes-broke/> diakses 5 November 2021.
- Grand Desain Penerapan Manajemen Risiko di Badan Standardisasi Nasional 2018-2023. (2018). Jakarta: BSN.
- Guide To Nonprofit Governance. (2019) Weil, Gotshal & Manges LLP. Sponsored by The Not-For-Profit Practice Group and The Pro Bono Committee of Weil, Gotshal & Manges LLP Weil:\96896342\6\99995.2581.

Hidayat, Deni. Risk Management Organisasi Pengelolaan Zakat Berbasis ISO 31000:2018, bahan paparan FGD Penerapan Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 di Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), 25 November 2021 diselenggarakan oleh PUSKAS BAZNAS dan PEBS FEBUI.

Indonesia Sharia Economic Outlook (ISEO) 2022. Jakarta: PEBS FEB UI, 2021.

IRM. 2012. Risk Culture – Resources for Practitioners. London: The Institute of Risk Management.

Kasri, R. A. (2016). Effectiveness of zakah targeting in alleviating poverty in Indonesia. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 8(2), 169–186.

Kasri, R.A. (2021), Indonesia Sharia Economic Outlook 2022, Presentasi pada webinar dan launching ISEO 2022, 11 Desember 2021.

Laporan Manajemen Risiko Direktorat Keterpaduan Infrastruktur Permukiman, Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Cipta Karya, Jakarta, Juli 2019

Masruroh, Siti. (2018). "Implementasi Manajemen Risiko Pada Pengelolaan Dana Zakat: Studi Kasus IZI (Inisiatif Zakat Indonesia) DIY", Karya Ilmiah Tidak Diterbitkan, Yogyakarta: UII.

Nahmias, Laura et.al. (2015). *The Wrecking of a Blue-Chip New York Nonprofit. Politico.*

Peraturan Deputi Kepala BPKP Bidang Akuntan Negara Nomor 14 Tahun 2019 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.

Puskas BAZNAS. (2020). *Outlook Zakat Indonesia 2021*. Jakarta: BAZNAS.

Risk Management For Not-For-Profit Organisations. (2012) published by NSW Office of communities www.volunteering.nsw.gov.au.

Roberts Dylan et. al. (2016). *Risk Management for Nonprofits*. Published by Oliver Wyman and SeaChange Capital Partners.

The Institute of Internal Auditors. 2013. *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx>.

Undang-Undang RI no 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

- Vorst, C.R, D.S. Priyarsono, A. Budiman. (2018). Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.
- Wahyudi, Imam, M.K. Dewi, F. Rosmanita, M.B. Prasetyo, N.I.S. Putri, B.M. Haidir. (2013). Manajemen Risiko Bank Islam, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Wibisono, Yusuf et.al. (2020). Evaluasi Pengelolaan Zakat Nasional Pasca UU No 23 / 2011, Jakarta: Prenadamedia Group.

ISBN 978-623-5858-04-3



Pusat Kajian Strategis BAZNAS
Jl. Matraman Raya No.134, Kb. Manggis, Kec. Matraman,
Jakarta 13150