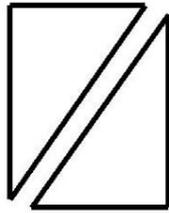




Technical Notes on Risk Management for Zakat Institution

November 2017



**Catatan Teknis tentang Risiko
Pengelolaan Lembaga Zakat**

November 2017

Pengakuan¹

Paper² ini ditulis khusus untuk dijadikan sebagai dokumen catatan teknis untuk Manajemen Risiko untuk Lembaga Zakat. Dokumen tersebut disusun bersama oleh Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia (BAZNAS), Bank Sentral Republik Indonesia, dan Lembaga Penelitian dan Pelatihan Islam Bank Pembangunan Islam (IRTI – IDB), bekerja sama dengan perwakilan dari negara-negara terpilih yang mengoperasikan sistem dan pengamat Zakat.

Dokumen ini tidak mewakili sikap BAZNAS atau Bank Indonesia atau IRTI – IDB. Semua pendapat dan kesalahan yang ditemukan adalah tanggung jawab penulis.

BAZNAS

Irfan Syauqi Beik
Muhammad Hasbi Zaenal
Muhammad Quraisy

Bank Indonesia

Ascarya
Cecep Maskanul Hakim
Atika R. Masrifah

IRTI – IDB

Hylmun Izhar
Syahmi Karim
Abdullahi Muhammad

¹ Rancangan ini telah dibahas dalam 1st International Working Group on Zakat (Technical Notes) di Surabaya, Jawa Timur, Indonesia pada 28 Oktober 2016 dan 2nd International Working Group on Zakat (Technical Notes) di Jakarta, Indonesia pada 17 Maret 2017. Draf ini akan dibahas lebih lanjut dalam pertemuan 3rd International Working Group yang akan diputuskan kemudian.

² Glosarium dan Apendiks akan ditambahkan ke draf ini nanti.

KELOMPOK KERJA INTERNASIONAL MANAJEMEN RISIKO UNTUK LEMBAGA ZAKAT

Anggota³

Ibu Nana Minarti	Badan Zakat Nasional Republik Indonesia
Rifki Ismal, Ph.D	Bank Sentral Indonesia
Tuan Haji Azrin bin Abdul Manan	Pusat Pungutan Zakat Malaysia
Tuan Haji Mohammad Amin bin Ibrahim	Lembaga Zakat Selangor Malaysia
Dr Syed Zafar Mahmood	Yayasan Zakat India
Dr. Zainulbahar Noor	Badan Zakat Nasional Republik Indonesia
Dr Abdeslam Ballaji	Dewan Parlemen Maroko
Elnur Salihovic	Komunitas Islam Bosnia
Amran Hazali	Pusat Pungutan Zakat Malaysia
Namungo Hamzah	Rumah Zakat dan Wakaf Uganda
Dr Saleh Ali Alawaji	Penasihat Ekonomi untuk Kabinet Saudi Arab
Mohammad Abdul Raziq Mukhtar	Kamar Zakat Sudan
Dr.Miah Muhammad Ayub	Pusat Manajemen Zakat Bangladesh
Prof Abdul Ghafar Ismail	Universitas Islam Sultan Sharif Ali Brunei Darussalam
Prof. Ma'sum Billah	Universitas Raja Abdul Aziz, Jeddah
Lawal Muhammad Maidoki	Zakat Negara Bagian Sokoto dan Wakaf Nigeria
Dr.Hjh. Mawar Abdullah	Universitas Islam Sultan Sharif Ali Brunei Darussalam
Nias Rahim	Pusat Manajemen Zakat Bangladesh

³ Nama-nama yang muncul dalam daftar IWG pernah mengikuti 1st meeting IWG (Technical Notes) pada 28 Oktober 2016 di Surabaya, Jawa Timur, Indonesia dan pada 2nd International Working Group on Zakat (Technical Notes) di Jakarta, Indonesia pada 17 Maret 2017.

Daftar isi

Pengakuan.....	aku
KELOMPOK KERJA INTERNASIONAL MANAJEMEN RISIKO.....	ii
Daftar Isi	iii
A.PENDAHULUAN	1
Latar belakang	1
Prinsip umum.....	2
Tujuan utama.....	2
Lingkup aplikasi	2
Kekhususan Lembaga Zakat yang Relevan dengan Manajemen Risiko.....	2
B. RISIKO PADA LEMBAGA ZAKAT	3
Standar Internasional tentang Manajemen Risiko untuk Lembaga Zakat	3
Risiko Spesifik Lembaga Zakat.....	3
Negara dan Risiko Transfer – (ZCP 11).....	4
Risiko Reputasi dan Kurangnya Keyakinan – (ZCP 12)	7
Risiko Alokasi – (ZCP 13).....	10
C. KERANGKA MANAJEMEN RISIKO	18
Kerangka Umum	18
Kebijakan dan Proses Risiko.....	18
Identifikasi resiko	19
Penilaian Risiko, Respons dan Pengendalian	20
Kerangka Pengendalian.....	21
Pemantauan Risiko.....	21
Pelaporan Risiko	21
D. PROSES TINJAUAN PENGAWASAN MANAJEMEN RISIKO BAGI LEMBAGA ZAKAT	22
REFERENSI.....	24

Bismillīh irrahmān irrahīm.

Allīhumma yāllī wasallim `alī Sayyidinī Muhammad wa `alī yīlīhi wajāhbihi

“Dan kamu melihat gunung-gunung, menganggapnya kaku, sementara mereka akan berlalu seperti awan yang lewat. (Itu) pekerjaan Allah, yang menyempurnakan segala sesuatu. Sesungguhnya Dia Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS An-Naml 27:88)

Rasulullah SAW bersabda: *“Allah mencintai seseorang yang ketika bekerja, dia melakukannya dengan sempurna.” (HR. al-Bayhaqī 5312; Musnad Abu Ya’la 4386; ayyābrani dalam al Mu’jam al-Awsay 897)*

“(Dia) yang menciptakan mati dan hidup untuk menguji kamu (mengenai) siapa di antara kamu yang paling baik amalnya – dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun. (QS al-Mulk 67:2)

Rasulullah SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah telah menetapkan ihsan (kecakapan, kesempurnaan) dalam segala hal.” (HR. Muslim 1955; Ibn Mījah 3170; Abu Dīwūd 2817; At Tirmidzī 1409; An-Nasī’i 4479)*

A. PENDAHULUAN

Latar belakang

1. The International Working Group on Zakat Core Principles, dalam upaya untuk memandu zakat menuju operasi zakat yang efektif dan efisien, menerbitkan dokumen konsultatif untuk Zakat Core Principles (ZCP) yang secara resmi diluncurkan pada 23-24 Mei 2016 selama KTT Kemanusiaan PBB di Istanbul, Turki. Dokumen tersebut, Prinsip-Prinsip Inti untuk Pengawasan Zakat yang Efektif, memberikan gambaran singkat tentang dasar operasi dan sistem zakat. Juga, ZCP mencakup semua aspek peraturan yang berkaitan dengan zakat yang mempromosikan operasi zakat yang efektif.
2. Dalam Prinsip-Prinsip Inti Pengawasan Zakat yang Efektif, isu-isu utama zakat diidentifikasi dan dikelompokkan menjadi enam tema utama: (a) landasan hukum; (b) pengawasan zakat; (c) tata kelola zakat; (d) fungsi perantara; (e) manajemen risiko; dan (f) tata kelola syariah. Tema-tema dalam pengelolaan zakat ini membutuhkan penelitian dan bimbingan lebih lanjut dari perspektif regulasi.
3. Catatan teknis ini dimaksudkan untuk menetapkan standar dan pedoman di bidang manajemen risiko⁴, untuk arahan dan bimbingan teknis bagi otoritas pengawas zakat dan lembaga zakat terkait empat jenis eksposur risiko. [Manajemen Risiko, halaman 33 Prinsip Inti Pengawasan Zakat yang Efektif]

⁴ ZCP-11 hingga ZCP-14 menjabarkan panduan bagi otoritas pengawas zakat dan lembaga zakat terkait empat jenis eksposur risiko. [Manajemen Risiko, halaman 33 Prinsip Inti Pengawasan Zakat yang Efektif]

Prinsip umum

4. Mengikuti pendekatan yang diambil oleh ZCP, dokumen ini menetapkan standar minimum yang harus diterapkan di lembaga zakat untuk membawa instrumen zakat ke tingkat pengawasan dan regulasi efektif yang diinginkan.
5. Catatan teknis ini telah dirancang untuk mengartikulasikan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan pada berbagai keadaan, dan tidak menentukan standar kuantitatif tertentu. Ini karena alasan praktis; perbedaan dalam berbagai lembaga zakat dan lingkungannya, serta perbedaan dalam kerangka kerja operasionalnya, berarti bahwa resep terperinci yang mungkin disesuaikan dengan satu entitas belum tentu cocok untuk yang lain.

Tujuan utama

6. Prinsip dan rekomendasi yang dituangkan dalam dokumen ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan utama sebagai berikut:
 - a. untuk membantu memahami risiko yang dihadapi lembaga zakat;
 - b. memberikan standar minimum untuk pengembangan kerangka manajemen risiko untuk kemudahan pengelolaan lembaga zakat dan pengawasan oleh badan pengatur dan otoritas pengawasnya; dan
 - c. untuk membantu menciptakan lingkungan yang aman dan hati-hati untuk pertumbuhan, keberlanjutan dan pengembangan instrumen zakat.

Lingkup aplikasi

7. Catatan teknis ini berlaku untuk semua lembaga zakat. Catatan teknis ini berfokus pada prinsip-prinsip manajemen risiko lembaga zakat. Pertimbangan serupa mungkin berlaku di mana lembaga zakat memiliki operasi cabang di yurisdiksi yang berbeda. Pertimbangan harus diberikan pada pertimbangan manajemen risiko yang khusus untuk operasi cabang atau anak perusahaan tertentu.

Kekhususan Lembaga Zakat yang Relevan dengan Manajemen Risiko

8. Lembaga zakat bertujuan untuk menjunjung tinggi prinsip-prinsip *syariat* dalam memberikan manajemen risiko. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *syariah* merupakan hal mendasar bagi pengoperasian lembaga zakat, dan harus memiliki *Dewan / Komite Syariah* untuk membantu memastikan bahwa prinsip-prinsip ini ditegakkan.
9. Sama halnya dengan lembaga keuangan, lembaga zakat juga dihadapkan pada berbagai risiko. Namun demikian, jenis eksposur risiko yang dihadapi lembaga zakat berbeda dengan lembaga keuangan karena perbedaan operasi antara kedua lembaga tersebut. Karena risiko masih muncul di lembaga zakat, identifikasi, pengukuran, dan mitigasi risiko diperlukan untuk memiliki lembaga zakat yang sehat yang beroperasi di negara-negara Muslim dan negara-negara minoritas Muslim.

B. RISIKO PADA LEMBAGA ZAKAT

Standar Internasional tentang Manajemen Risiko untuk Lembaga Zakat

10. Belum ada standar internasional tentang manajemen risiko dalam zakat. Namun, kontribusi signifikan telah dibuat sehubungan dengan masalah ini. Salah satu upaya tersebut adalah dokumen konsultatif Zakat Core Principles (ZCP) yang disusun bersama oleh Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia (BAZNAS) dan Bank Sentral Republik Indonesia. Ini memberikan panduan tentang manajemen risiko, sebagai bagian dari prinsip inti pengawasan zakat yang efektif. ZCP menekankan jenis risiko dan fungsi manajemen risiko secara umum. Panduan khusus terkait manajemen risiko tercakup dalam ZCP 11 – 14.
11. Persyaratan tambahan sehubungan dengan persyaratan manajemen risiko untuk lembaga zakat menetapkan kerangka kerja untuk aktivitas tersebut, termasuk persyaratan untuk kontrol, manajemen risiko, kepatuhan, fungsi audit internal, yang beroperasi dalam kerangka risiko perusahaan yang menghubungkan aktivitas manajemen risiko lembaga zakat dengan sifat, skala dan kompleksitas operasinya, didukung oleh kebijakan dan proses untuk mengidentifikasi, menilai, memantau, mengelola dan melaporkan risiko. Standar yang ditetapkan dalam catatan teknis ini mengikuti pendekatan serupa, meskipun dengan modifikasi untuk mencerminkan konteks zakat.

Risiko Spesifik Lembaga Zakat

12. Beberapa risiko yang dihadapi lembaga zakat serupa dengan lembaga keuangan lainnya, termasuk risiko operasional dan risiko reputasi. Risiko tertentu, di sisi lain, khusus untuk operasi zakat. Ini termasuk risiko yang sesuai dengan *Syariah*, risiko alokasi/pencairan, dan risiko negara dan transfer.
13. Struktur catatan teknis ini menerapkan struktur kontemporer dari dokumen IFSB-1: *Guiding Principles of Risk Management for Institutions (Other than Insurance Institutions) Offering Only Islamic Financial Services* yang telah diterima secara internasional dengan penyesuaian yang diperlukan dalam aspek-aspek tertentu yang mewakili operasi zakat. Paragraf berikut mencakup Zakat Core Principle 11 – Zakat Core Principle 14. Prinsip-prinsip ini menjelaskan panduan bagi pengawas zakat dan lembaga zakat terkait empat jenis eksposur risiko.

14. Risiko Negara dan Transfer – (ZCP 11)

Definisi

Risiko negara mengacu pada semua ketidakpastian yang timbul dari kondisi ekonomi, sosial dan politik di suatu negara. Risiko transfer adalah salah satu aspek dari risiko negara dan mengacu lebih sempit pada risiko yang terkait dengan dampak devaluasi dan faktor lain yang memengaruhi ketersediaan valuta asing secara keseluruhan.

- (i) Karena transaksi lintas negara semakin dekat sejalan dengan globalisasi, risiko negara dan transfer tidak terhalang untuk lembaga zakat karena mereka dapat mentransfer dana zakat ke negara lain untuk tujuan amal. Umumnya, negara yang lebih kaya mentransfer dana zakat dengan itikad baik ke negara yang kurang kaya karena dana zakat masih tersisa di negara yang lebih kaya setelah selesai pencairan zakat ke *ashnaf*. Karena alasan itu, lembaga zakat terkena negara dan mentransfer risiko.
- (ii) ZCP – 11 merekomendasikan 6 kriteria penting dan 1 kriteria tambahan untuk mengelola risiko negara dan transfer sebagaimana disajikan dalam manuskrip Zakat Core Principles (Lampiran 1).
- (iii) Sebagaimana dinyatakan dalam **Tampilan 1** di bawah ini, ada 8 jenis risiko negara dan transfer ke dilihat.

Exhibit 1 – Country and Transfer Constraint and Risk (Istilah risiko diganti dengan constraint)

Jenis Risiko 1.	Definisi Risiko	Indikator
Risiko informasi asimetris	Risiko yang timbul karena ketidakmampuan negara donor untuk mengakses informasi rahasia dari negara penerima (sesuai hukum yang berlaku di negara masing-masing) dan sebaliknya.	a) Adanya pengaturan tentang kerahasiaan informasi/ data dan rahasia dinas Undang-Undang; b) Adanya pengaturan tentang kerahasiaan data warga. c) Keengganan otoritas zakat nasional untuk berbagi data/informasi; d) Tidak adanya sistem database yang sesuai.
2. Risiko teknis	Risiko yang diakibatkan oleh ketidakstabilan ekonomi, krisis moneter atau keuangan, perlambatan ekonomi, dan segala perubahan akibat perubahan ekonomi makro.	a) Krisis moneter atau keuangan yang terjadi di negara donor atau penerima; b) Krisis ekonomi dan/atau keuangan global yang mempengaruhi negara donor atau penerima; c) Perlambatan ekonomi negara donor atau penerima.
3. Tidak adanya risiko standar <i>ashnġf</i>	Risiko yang ditimbulkan oleh kesenjangan yang terjadi antara negara pemberi dan penerima zakat dalam skala prioritas yang berbeda dari delapan <i>ashnġf</i> karena tidak adanya standar internasional zakat <i>ashnġf</i> .	a) Belum adanya pengaturan atau undang-undang zakat untuk mengakomodir penetapan <i>ashnġf</i> di negara pemberi atau penerima; b) Mazhab yang berbeda di negara pemberi atau penerima; c) Belum adanya standar internasional sebagai acuan ZI di negara donor dan penerima.
4. Konflik politik dan risiko diplomasi	Risiko yang ditimbulkan dari kekacauan politik dan ketegangan yang tinggi dalam hubungan diplomatik antara negara donor dan penerima.	a) Adanya ketidakstabilan politik di negara donor atau penerima; b) Adanya konflik domestik di negara donor atau penerima, seperti perang, terorisme, dan huru-hara; c) Tidak adanya hubungan diplomatik antara negara donor dan penerima.
5. Risiko konflik sistem hukum	Risiko yang muncul akibat ketidakmampuan untuk menegakkan undang-undang, undang-undang, dan peraturan yang mempengaruhi pemenuhan perjanjian.	a) Tidak adanya tindakan khusus tentang pengelolaan zakat yang baik di negara pemberi atau penerima; b) Konflik dalam pelaksanaan zakat antara hukum perdata dan hukum <i>syariat</i> untuk zakat di negara pemberi atau penerima; c) Perbedaan status lembaga dan/atau otoritas dalam menangani pengelolaan zakat; d) Tidak adanya lembaga arbitrase internasional dalam sistem zakat.
6. Risiko kelembagaan	Risiko yang disebabkan oleh perbedaan jenis lembaga zakat dan tujuannya dalam pelaksanaan operasi dan sistem zakat antara negara pemberi dan penerima.	a) Tidak adanya lembaga arbitrase internasional dalam sistem zakat; b) Tidak ada kerangka peraturan atau undang-undang yang mengamankan ZI di negara donor dan/atau penerima untuk melaksanakan program alokasi zakat;

		c) Adanya perbedaan kapasitas kelembagaan dan kualitas ZI di negara donor dan/atau penerima.
7. Kurangnya risiko kerjasama	Risiko yang ditimbulkan dari minimnya kerjasama antara pemberi dan penerima zakat dan/atau antar lembaga zakat (ZLP) di negara masing-masing.	a) Kerjasama antar ZI belum terjalin di negara donor dan/atau penerima; b) Kesenjangan komunikasi antar ZI di negara donor dan/atau penerima; c) Tidak adanya ZI di negara penerima.
8. Kurangnya risiko standar pengelolaan zakat internasional	Risiko yang diakibatkan belum adanya standar pengelolaan zakat secara internasional, termasuk standar pelaporan akuntansi zakat.	a) Tidak adanya standar internasional di negara donor dan/atau penerima; b) Belum adanya standarisasi kerangka regulasi pengelolaan zakat; c) Belum adanya standar akuntansi internasional untuk lembaga zakat.
9. Manajemen puncak dan risiko otoritas	Risiko yang timbul dari perbedaan persepsi tentang terorisme, pencucian uang, dan isu-isu sensitif global lainnya antara lembaga zakat dan negara donor dan negara penerima.	a) Adanya legal standing dan kebijakan negara terhadap isu sensitif global antara negara donor dan negara penerima; b) Adanya perbedaan pendapat dan persepsi tentang isu-isu sensitif global antara pemerintah dan lembaga zakat di negara yang sama.
10. Risiko kriminal internasional	Risiko yang dihasilkan dari aktivitas ilegal, kriminal, dan bawah tanah yang terjadi di tingkat Internasional.	a) Minimnya infrastruktur dan regulasi anti pencucian uang, anti pendanaan terorisme, anti perdagangan manusia, dan kegiatan ilegal lainnya; b) Adanya ketidakjelasan penerima zakat dan program penyalurannya di negara penerima.

15. Risiko Reputasi dan Kurangnya Kepercayaan – (ZCP 12)

Definisi

Risiko Reputasi adalah risiko yang timbul dari persepsi negatif yang dapat mempengaruhi kemampuan lembaga zakat untuk mempertahankan yang ada, atau membangun hubungan baru dengan pihak lain.

- (i) Lembaga zakat menyandarkan diri pada kepercayaan masyarakat. Pembayar zakat, khususnya di negara-negara yang tidak mewajibkan pembayaran zakat, memiliki kebebasan penuh untuk menentukan lembaga zakat yang menjadi tujuan pembayarannya. Informasi buruk tentang lembaga zakat tertentu berpotensi menghancurkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat tersebut.
- (ii) Risiko reputasi dan kurangnya kepercayaan dapat muncul jika lembaga zakat gagal memenuhi harapan pemangku kepentingan, mengelola dana zakat yang dikumpulkan dari *muzakkı̄*, dan tidak sesuai dengan undang-undang domestik dan kerangka peraturan zakat. Risiko khusus ini dapat menyebabkan penghimpunan dana zakat jauh di bawah tingkat optimal jika risiko tersebut tidak dimitigasi dengan baik.
- (iii) ZCP – 12 merekomendasikan 6 kriteria penting dan 2 kriteria tambahan untuk mengelola risiko reputasi dan kurangnya kepercayaan sebagaimana disajikan dalam naskah Zakat Core Principles (Lampiran 1).
- (iv) Seperti yang disajikan dalam **Tampilan 2** di bawah ini, ada 14 jenis risiko reputasi dan kurangnya kepercayaan yang harus diamati.

Exhibit 2 – Risiko Reputasi dan Kurangnya Keyakinan

Jenis Risiko	Definisi Risiko	Indikator
1. Visi, misi dan tujuan risiko	Risiko yang muncul akibat tidak adanya visi, misi dan tujuan.	a) Tidak adanya visi, misi dan tujuan ZI; b) Ketidakjelasan visi, misi, dan tujuan ZI; c) Visi, misi dan tujuan tidak terukur; d) Visi, misi dan tujuan tidak berhubungan; e) Kurangnya sarana dan prasarana untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut.
2. Kurangnya pendidikan dan risiko kesadaran	Risiko akibat rendahnya literasi zakat yang berujung pada kurangnya program edukasi dan sosialisasi zakat kepada masyarakat, pemerintah dan internal ZI.	a) Rendahnya pemahaman masyarakat, pemerintah dan ZI tentang konsep zakat; b) Rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar zakat melalui lembaga <i>amil</i> ; c) Lemahnya edukasi dan sosialisasi <i>zakat</i> oleh pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya sehingga <i>zakat</i> kurang optimal; d) Anggaran minimum untuk sosialisasi dan pendidikan zakat; e) Rendahnya dukungan pemerintah untuk sosialisasi dan edukasi zakat program; f) Pihak-pihak yang bertanggung jawab atas sosialisasi dan pendidikan masih belum jelas.

3. Risiko reputasi	Risiko yang dihadapi oleh ZI yang diakibatkan oleh tidak terpenuhinya harapan pemangku kepentingan dalam menjalankan operasional dan pengelolaan zakat.	a) Ketidakmampuan ZI menghimpun, mengelola, dan mengalokasikan dana zakat dengan baik dan efektif; b) Ketidakmampuan ZI untuk melaporkan dan mematuhi peraturan yang berlaku dan aturan <i>syari'ah</i> ; c) Adanya benturan kepentingan antara ZI dengan pemangku kepentingannya.
4. Hilangnya risiko kepercayaan	Risiko hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap ZI yang berujung pada degradasi kredibilitas kelembagaan.	a) Ketidakmampuan lembaga zakat menangani risiko reputasi dan ketidakpercayaan publik; b) Adanya pelanggaran hukum; c) Pidana yang mengarah pada sanksi hukum yang berat.
5. Melaporkan risiko kegagalan sistem	Risiko yang ditimbulkan dari tidak adanya laporan berkala kepada <i>muzakki</i> dan publik sebagai bagian dari transparansi dan akuntabilitas.	a) Kurangnya pendataan dan dokumentasi; b) Lemahnya sistem pengelolaan informasi ZI; c) Kurangnya keterbukaan dan transparansi informasi yang dapat diakses oleh publik; d) Adanya laporan keuangan ZI yang tidak diaudit; e) Birokrasi yang tidak efisien untuk pelaporan keuangan; f) Kurangnya standar akuntansi pelaporan.
6. Risiko kepemimpinan	Risiko yang muncul akibat kegagalan pimpinan ZI dalam memahami dan melaksanakan visi dan misi lembaga secara utuh.	a) Lemahnya proses rekrutmen pimpinan di ZI; b) Kepemimpinan yang tidak kompeten yang menyebabkan program ZI tidak efektif; c) Ketidakjelasan visi kepemimpinan ZI; d) Adanya konflik antara keputusan pimpinan ZI dengan misi ZI.
7. <i>amil</i> risiko tata kelola	Risiko yang ditimbulkan oleh perilaku tata kelola di ZI antara lain, yaitu tidak persyaratannya tata kelola <i>amil</i> yang tidak efektif, pengelolaan zakat, dan penyalahgunaan kode etik.	a) Lemahnya kebijakan tata kelola dalam lembaga zakat; b) Belum adanya instrumen yang akan diterapkan sebagai indikator tata kelola <i>amil</i> yang baik ; c) Kelebihan biaya operasional di ZI yang melanggar standar yang ditetapkan oleh aturan <i>syariat</i> dan hukum yang berlaku; d) Ketidakmampuan dan kegagalan badan pengelola tertinggi untuk mengendalikan seluruh struktur dan sistem tata kelola lembaga zakat.
8. Kurangnya mitigasi risiko krisis	Kerentanan ZI dalam paparan risiko akibat kegagalan sistem zakat disebabkan oleh tidak adanya/kurangnya sistem mitigasi dan protokol manajemen krisis yang baik.	a) Tidak adanya manajemen krisis protokol di ZI; b) Manajemen krisis yang kurang/tidak efektif protokol di ZI.
9. Risiko kerugian <i>muzakki</i>	Risiko yang muncul berupa kegagalan ZM dalam mempertahankan <i>muzakki</i> dan ketidakmampuan ZI dalam mempertahankan individu dan kelompok yang ada	a) Ketidakmampuan ZI dalam mengelola reputasi yang menurun; b) Ketidaksesuaian skema pengumpulan zakat dengan regulasi dan <i>syariat</i> ;

	<p><i>muzakký</i>, yang dapat berisiko kehilangan <i>muzakký</i> yang disebabkan oleh penurunan kapasitas <i>muzakký</i> yang disebabkan rendahnya kualitas layanan <i>muzakký</i>.</p>	<p>c) Ketidakmampuan ZI dalam menangani dan mengelola pengaduan <i>muzakký</i>.</p>
10. Aksesibilitas risiko saluran pengumpulan	<p>Kerentanan ZI dalam terpapar risiko karena terbatasnya saluran yang dimanfaatkan untuk sistem pengumpulan zakat, terutama di daerah terpencil.</p>	<p>a) Tidak adanya/kurangnya sinergi antara ZI dan lembaga keuangan syariah (LKI) dalam menyediakan saluran pembayaran zakat; b) Tidak adanya/kurangnya IT dan dukungan teknis lainnya dalam pengumpulan zakat; c) Tidak adanya/kurangnya layanan penjemputan zakat oleh ZI.</p>
11. Kurangnya indikator kinerja penagihan risiko	<p>ZI tidak memiliki (atau kekurangan) indikator kinerja yang memadai yang sederhana, andal, dan terukur.</p>	<p>a) Tidak adanya/kurangnya indikator dan ukuran efektifitas penghimpunan zakat; b) Tidak adanya/kurangnya struktur kelembagaan yang bertanggung jawab untuk mengukur indikator penghimpunan zakat.</p>
12. Salah kelola risiko otoritas zakat	<p>Kerentanan ZI dalam paparan risiko karena belum adanya sistem regulasi zakat.</p>	<p>a) Belum jelasnya pembagian wewenang dan fungsi regulator dan penyelenggara pada sistem operasional zakat; b) Tidak adanya/kurangnya sistem pemantauan zakat yang efektif dan efisien; c) Tidak adanya/kurangnya pengawasan zakat ZI oleh pengawas/penguasa zakat.</p>
13. Risiko kriminal	<p>Risiko vandalisme, pencurian, penipuan, korupsi, kurangnya keamanan, dan tindakan kriminal lainnya.</p>	<p>a) Pelanggaran hukum pidana dan perdata di ZI; b) Penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan zakat; c) Pelanggaran hukum pidana dan perdata yang dilakukan oleh pihak luar ZI.</p>
14. Korporatisasi risiko ZI	<p>Kerentanan ZI dalam paparan risiko akibat pendirian badan usaha sosial dan/atau komersial terkait sebagai anak perusahaannya di luar kegiatan inti pengelolaan zakat.</p>	<p>a) Perluasan ZI untuk mendirikan anak perusahaan sosial dan/atau komersial untuk mendukung kegiatan ZI; b) Penyalahgunaan dana ZIS (<i>Zakat, Infýq dan ýadaqah</i>) untuk mendirikan anak perusahaan sosial dan/atau komersial, yang tidak sesuai dengan prinsip Islam; c) Adanya benturan kepentingan dalam ZI adalah mendirikan anak perusahaan sosial dan/atau komersial.</p>
15. Risiko lembaga ýmil	<p>Risiko yang diakibatkan oleh kegiatan zakat yang tidak benar di lembaga ýmil.</p>	<p>a) Kurangnya kemampuan lembaga ýmil karena terbatasnya jumlah <i>pengurus ýmil</i> yang berkualitas; b) Adanya korupsi dan kegiatan ilegal lainnya di luar kegiatan inti lembaga zakat.</p>
16. Risiko kebijakan pemerintah yang meragukan	<p>Kondisi ketika terjadi kontradiksi antara kebijakan pemerintah yang satu dengan yang lainnya ketika terjadi gejolak politik yang menyebabkan gagalnya kegiatan zakat.</p>	<p>a) Adanya peraturan yang bertentangan tentang pengelolaan zakat; b) Adanya intervensi dan gangguan politik yang berlebihan.</p>

17. Sosial risiko media	Risiko yang diakibatkan oleh persepsi negatif atau miskonsepsi terhadap lembaga zakat melalui media sosial.	a) Kurangnya manajemen media sosial; b) Kurangnya jumlah petugas <i>ymil</i> yang bertanggung jawab atas pengelolaan media sosial.
-------------------------	---	--

16. Risiko Alokasi – (ZCP 13)

Definisi

Risiko alokasi atau pencairan adalah risiko tidak terpenuhinya kewajiban lembaga zakat untuk menyalurkan dana zakat ke *ashnyf* sesuai *syariat*.

- (i) Manajemen risiko alokasi atau pencairan yang baik mengawasi posisi keuangan yang baik dan mitigasi kesalahan alokasi. Pertama, lembaga zakat merupakan lembaga yang juga memiliki kewajiban keuangan untuk dipenuhi tepat waktu. Kewajiban keuangan timbul dari kegiatan operasionalnya untuk memastikan bahwa fungsinya dapat dilakukan secara efektif. Kegagalan untuk memenuhi kewajiban keuangannya dapat memicu perselisihan atau klaim oleh pihak lain yang berpotensi menyebabkan gangguan yang signifikan terhadap kelangsungan operasionalnya. Kedua, ketidaksesuaian alokasi pencairan perlu dimitigasi dengan pengukuran *ashnyf* yang komprehensif dan perencanaan, pencatatan dan pengelolaan keuangan yang tepat.
- (ii) Risiko pencairan yang timbul di lembaga zakat mirip dengan risiko likuiditas dalam posisi keuangan. Risiko ini muncul karena salah alokasi penghimpunan dana zakat untuk disalurkan ke 8 *ashnyf* yang berujung pada kekurangan dana zakat untuk memenuhi seluruh kewajiban finansial.
- (iii) ZCP – 13 merekomendasikan 5 kriteria penting dan 2 kriteria tambahan untuk mengelola risiko alokasi sebagaimana disajikan dalam naskah Zakat Core Principles (Lampiran 1).
- (v) Sebagaimana diuraikan dalam **Tampilan 3**, ada 9 jenis risiko alokasi yang harus diamati.

Tampilan 3 – Risiko Alokasi

Jenis Risiko	Definisi Risiko	Indikator
1. Risiko <i>mustahiq</i>	Mempertahankan pelayanan prima kepada <i>mustahiq</i> . Ketidakmampuan ZI dalam mempertahankan <i>mustahiq yang ada</i> , yang dapat menimbulkan risiko kehilangan <i>mustahiq</i> akibat kecelakaan, kematian, kecelakaan, dll, serta risiko rendahnya kepuasan <i>mustahiq</i> akibat sistem birokrasi yang tidak efektif terutama pada pencairan dana. dari dana zakat.	a) Ketidakmampuan program zakat dalam mengurangi tingkat kemiskinan <i>mustahiq</i> (jumlah kemiskinan, kedalaman, tingkat keparahan kemiskinan); b) Kurangnya ZI dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada <i>mustahiq</i> ; c) Tidak adanya/kurangnya akurasi database <i>mustahiq</i> ; d) Ketidakefektifan program alokasi zakat untuk memenuhi tipologi <i>mustahiq</i> ; e) Tidak adanya/kurangnya standar dalam menentukan <i>ashnyf</i> zakat.
2. Risiko pencairan zakat	Minimnya ZI dalam pengalokasian dana zakat untuk keperluan konsumtif.	a) Tidak adanya/kurangnya identifikasi <i>mustahiq</i> yang tepat untuk program konsumtif berbasis zakat; b) Tidak adanya/kurangnya pemilihan program konsumtif berbasis zakat yang tepat bagi <i>mustahiq sasaran</i> ; c) Ketiadaan/kekurangan ZI dalam menerapkan <i>al hijjah al-myssah</i> (kebutuhan darurat) untuk menentukan program konsumtif berbasis zakat.
3. Risiko pemanfaatan zakat	Kerentanan ZI untuk menyalahgunakan dan/atau menggunakan dana zakat secara berlebihan untuk program produktif berbasis zakat.	a) Tidak adanya/kurangnya identifikasi <i>mustahiq</i> yang tepat untuk program produktif berbasis zakat; b) Tidak adanya/kurangnya pemilihan program produktif berbasis zakat yang tepat bagi <i>mustahiq sasaran</i> ; c) Ketidaktahuan <i>al-hijjah al-myssah</i> (kebutuhan darurat) dalam menentukan program produktif berbasis zakat bagi <i>mustahiq</i> ; d) Pengelolaan program pemberdayaan zakat yang kurang tepat.
4. Risiko Allocation to Collection Ratio (ACR).	Kurangnya ZI dalam mencapai rasio ACR yang ditargetkan yang ditetapkan oleh pengawas zakat.	a) Tidak adanya/kurangnya perencanaan dan pelaksanaan program alokasi zakat; b) Inefisiensi biaya operasional zakat; c) Keterlambatan penggunaan dana zakat untuk program alokasi zakat karena berbagai sebab, seperti penempatan dana zakat sebagai investasi sementara.
5. Risiko kecepatan alokasi	Kurangnya ZI dalam mencapai target waktu penyaluran (yang seharusnya kurang dari satu tahun) yang ditetapkan oleh pengawas zakat.	a) Tidak adanya/kurangnya perencanaan dan pelaksanaan program alokasi zakat; b) Kurangnya kemampuan SDM yang bertanggung jawab atas proses alokasi zakat; c) Kegagalan ZI dalam memprioritaskan alokasi zakat program.
6. Risiko kemitraan	Kerentanan ZI dalam memilih mitra untuk alokasi zakat, dimana mitra	a) Tidak adanya/kurangnya kriteria standar dalam memilih mitra yang memenuhi syarat untuk melaksanakan program alokasi zakat;

	dapat salah mengalokasikan atau melanggar kontrak/perjanjian yang dibuat oleh kedua belah pihak.	b) Adanya benturan kepentingan di ZI dalam memilih mitra yang memenuhi syarat untuk alokasi zakat; c) Tidak adanya/kurangnya pengawasan dan evaluasi mitra untuk alokasi zakat; d) Tingginya ketergantungan ZI pada mitra tertentu untuk alokasi zakat.
7. Risiko prioritas <i>ashnyf</i>	Kerentanan ZI untuk salah alokasi zakat berdasarkan <i>ashnyf</i> prioritas, karena setiap ZI memiliki kewenangan sendiri untuk mengalokasikan dana zakat, sedangkan formulasi untuk menentukan <i>ashnyf</i> tidak didasarkan pada kondisi sosial ekonomi dan lingkungan.	a) Ketiadaan/kekurangan standar dalam menentukan prioritas <i>ashnyf</i> ; b) Tidak adanya/kurangnya identifikasi <i>mustahik</i> yang tepat untuk program konsumtif dan produktif; c) Tidak adanya/koordinasi antar ZI dalam penyaluran zakat; d) Kurangnya kreativitas dan inovasi untuk membuat program alokasi zakat yang sesuai dengan kriteria <i>ashnyf</i> .
8. Risiko distribusi geografis	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) kemampuan untuk menilai wilayah-sasarannya sehingga menyebabkan kegagalan dalam memprioritaskan distribusi zakat berdasarkan kebutuhan wilayah.	a) Tidak adanya/kurangnya pemetaan daerah untuk prioritas alokasi zakat; b) Tidak adanya/kurangnya koordinasi antara ZI serta antara ZI dan otoritas lokal; c) Adanya perbedaan penetapan <i>ashnyf</i> dan program di daerah yang berbeda.
9. Kurangnya alokasi indikator kinerja risiko	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) indikator kinerja alokasi zakat yang memadai, sederhana, andal, dan terukur.	a) Tidak adanya/kurangnya indikator dan ukuran alokasi zakat yang efektif; b) Tidak adanya/kurangnya struktur kelembagaan yang bertanggung jawab untuk mengukur indikator alokasi zakat.
10. Aksesibilitas risiko saluran distribusi	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) akses untuk mendistribusikan dana zakat melalui berbagai saluran.	a) Kurangnya infrastruktur logistik yang memadai untuk menjangkau daerah terpencil dan/atau daerah sasaran penyaluran zakat; b) Kurangnya jumlah petugas <i>ymil</i> yang bertanggung jawab untuk mendistribusikan zakat ke daerah sasaran dan/atau penerima sasaran; c) Kurangnya dukungan sistem IT untuk penyaluran zakat.

17. **Risiko Operasional dan Kepatuhan Syariah – (ZCP 14)****Definisi**

Risiko operasional adalah risiko kerugian yang diakibatkan oleh ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, manusia dan sistem, atau dari peristiwa eksternal. Untuk lembaga zakat, hal ini juga termasuk risiko kerugian akibat *syariah*.

- (saya) Secara umum, risiko operasional lembaga zakat dapat mencakup potensi kecurangan, kegagalan teknis sistem komputer, dan faktor-faktor lain yang dapat mengganggu operasional lembaga zakat termasuk aspek ketidakpatuhan *syariat*.
- Untuk meminimalkan potensi kecurangan dan potensi pelanggaran *syariah*, lembaga zakat harus dilengkapi dengan struktur tata kelola yang baik untuk memastikan tanggung jawab dan akuntabilitas berada pada tempatnya.
- (ii) Kesalahan manusia, sistem TI yang tidak memadai, strategi dan struktur tata kelola yang tidak tepat, dan gangguan operasional lainnya dapat menyebabkan risiko operasional dan kepatuhan *Syariah*. Risiko ini harus diantisipasi dengan baik dengan kebijakan dan prosedur yang tepat yang ditetapkan oleh manajemen tingkat atas lembaga zakat.
- (iii) ZCP 14 menguraikan 5 kriteria esensial dan 1 kriteria tambahan sebagaimana disajikan dalam Zakat Naskah Prinsip Inti (Lampiran 1).
- (iv) Sebagaimana dijelaskan dalam **Exhibit 4**, ada 16 jenis risiko operasional dan *syariah* yang harus diamati.

Tampilan 4 – Risiko Operasional dan Kepatuhan Syariah

Jenis Risiko	Definisi Risiko	Indikator
1. Risiko lembaga keuangan	Kurangnya ZI dalam memitigasi risiko dari kegagalan mitra lembaga keuangan zakat.	a) Kegagalan ZI dalam memilih mitra lembaga keuangan (yaitu bank, BPR, dll); b) Masalah pada mitra lembaga keuangan ZI (yaitu masalah, kebangkrutan, dll). likuiditas
2. Risiko sistem TIK	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) sistem TI yang memadai, efisien, dan andal.	a) Tidak adanya/kurangnya standar sistem TIK yang mendukung; b) Kurangnya infrastruktur dan jaringan TIK; c) Kurangnya adaptasi pengembangan teknologi TIK oleh ZI; d) Terjadinya gangguan dan kerusakan pada sistem TIK ZI; e) Platform TIK yang tidak sesuai dengan kebutuhan sistem TIK ZI.
3. Risiko kode etik	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) standar kode etik antara <i>ymil</i> dan <i>mustahiq</i> , <i>ymil</i> dan <i>muzakky</i> atau <i>ymil</i> dan <i>ymil</i> .	a) Rendahnya pengawasan terhadap sumber daya manusia di ZI; b) Tidak ada standarisasi kode etik <i>amil</i> ; c) Kurangnya penegakan hukum terhadap pelanggaran kode etik; d) Tidak adanya/kurangnya standar kode etik bagi <i>ymil</i> ; e) Kurangnya pengawasan <i>ymil</i> ; f) Kurangnya penegakan terhadap pelanggaran kode etik.
4. Risiko akuntansi	Kurangnya metode akuntansi terpadu dan standar untuk ZI.	a) Tidak adanya/kurangnya standar akuntansi untuk ZI; b) Kurangnya sistem pencatatan keuangan ZI; c) Kurangnya sistem audit keuangan ZI; d) Inefisiensi birokrasi pelaporan keuangan.
5. Risiko Bencana Alam	Kurangnya ZI dalam memitigasi risiko bencana alam, seperti kondisi tanah yang tidak terduga, cuaca, gempa bumi, kebakaran atau ledakan, banjir dan lain-lain.	a) Tidak adanya/kurangnya sistem peringatan dini terhadap potensi bencana alam; b) Tidak adanya/kurangnya pemetaan wilayah bencana alam yang komprehensif; c) Tidak adanya/kurangnya sistem tanggap bencana.
6. Manusia sumber	Kerentanan ZI karena kesalahan manusia, ketidakmampuan, ketidaktahuan, kelelahan, kemampuan komunikasi, budaya, dan penyebab alami (yaitu kematian, sakit, kecelakaan).	a) Minimnya minat masyarakat untuk menjadi <i>amil</i> ; b) Minimnya kualitas dan kuantitas <i>ymil</i> ; c) Kurangnya sistem manajemen sumber daya manusia; d) Kurangnya pemahaman <i>ymil</i> tentang konsep zakat dan peraturan terkait tentang zakat; e) Kurangnya sistem reward dan tindakan korektif <i>ymil</i> karena keterbatasan anggaran.

7. Kurangnya risiko indikator kinerja operasional	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) indikator kinerja operasional zakat yang memadai, sederhana, andal, dan terukur.	a) Tidak adanya/kurangnya indikator dan ukuran operasional zakat yang efektif; b) Tidak adanya/kurangnya struktur kelembagaan yang bertanggung jawab untuk mengukur indikator-indikator penyelenggaraan zakat.
8. Risiko properti	Kurangnya ZI dalam memitigasi risiko kehilangan aset dan harta benda akibat salah urus, ketidaktahuan, salah perhitungan dan lain-lain.	a) Kurangnya kemampuan ZI dalam memperkirakan penyusutan aset dan propertinya; b) Mahalnya biaya pemeliharaan dan penggantian aset; c) Kurangnya pengelolaan aset ZI; d) Kurangnya mitigasi risiko kerusakan dan kehilangan aset.
9. Kurangnya SOP (Standard Operational Procedure) atau SOM (Standard Operational Management) risiko	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) SOP dan/atau SOM yang memadai.	a) Tidak adanya/kurangnya SOP dan/atau SOM; b) Kurangnya SOP dan/atau SOM implementasi di ZI; c) Kurangnya SOP dan/atau pengawasan dan evaluasi SOM di ZI; d) Tidak adanya/kurangnya struktur internal untuk mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan SOP dan/atau SOM di ZI. <small>Standar dan TUGAS dan sertifik</small>
10. Kurangnya risiko perencanaan yang tepat	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) proses perencanaan yang tepat di tingkat strategis dan operasional.	a) Tidak adanya/kurangnya perencanaan program yang tepat dan terdokumentasi dengan baik di ZI; b) Kurangnya kemampuan merancang perencanaan program di ZI; c) Ketiadaan/kurangnya standar yang tepat perencanaan program di ZI.
11. Kurangnya risiko database	ZI tidak memiliki (atau kekurangan) sistem manajemen basis data <i>muzakký, mustahiq</i> , lembaga, wilayah, dan aspek lainnya yang baik dan berkembang dengan baik, yang dapat mengganggu operasional terutama dalam pengumpulan dan pengalokasian dana zakat.	a) Tidak adanya/kurangnya sistem database yang valid dan handal; b) Kurangnya sistem manajemen basis data; c) Minimnya SDM ZI dalam mengelola sistem database; d) Kurangnya infrastruktur database ZI.
12. Mengelola risiko sukarela	Kurangnya ZI dalam mengelola relawan, termasuk proses perekrutan hingga pemberhentian.	a) Minimnya minat masyarakat untuk berpartisipasi sebagai sukarelawan; b) Kurangnya kualitas relawan; c) Kurangnya sistem pengelolaan relawan; d) Kurangnya pemahaman relawan tentang konsep zakat dan peraturan terkait zakat; e) Kurangnya sistem penghargaan dan tindakan korektif sukarelawan.
13. Risiko persaingan	ZI belum cukup kompetitif dibandingkan dengan organisasi serupa lainnya.	a) Adanya persaingan antar ZI atau antara ZI dengan organisasi amal lainnya;

		<p>b) Adanya persaingan pada popularitas program antar ZI;</p> <p>c) Adanya kampanye negatif antar ZI atau antara ZI dengan organisasi amal lainnya; d) Tidak adanya/kurangnya pengaturan persaingan antar ZI atau antara ZI dengan organisasi amal lainnya.</p>
14. Risiko akses kelembagaan	ZI belum mampu menjangkau seluruh wilayah di dalam negeri.	<p>a) Kurangnya ZI untuk mencakup semua wilayah di dalam negeri; b) Minimnya cabang, jaringan, dan infrastruktur ZI yang mencakup seluruh wilayah dalam negeri; c) Minimnya pemanfaatan infrastruktur dan infrastruktur kelembagaan lainnya (yakni bank, lembaga pendidikan, dll).</p>
15. Risiko sesuai syariah	ZI dan lembaga mitra gagal memenuhi prinsip-prinsip <i>syariah</i> dalam operasionalnya. Tidak adanya/ kurangnya dewan pengawas <i>syari'ah</i> untuk memastikan proses operasional sejalan dengan aturan <i>syari'ah</i> .	<p>a) Belum adanya fatwa terkait pengelolaan zakat;</p> <p>b) Belum adanya otoritas fatwa tentang pengelolaan zakat; c) Belum adanya peraturan perundang-undangan dan/atau MoA (Memorandum of Association) yang mengakomodir pelaksanaan fatwa pengelolaan zakat; d) tidak adanya <i>pedoman</i> kepatuhan syariah dan <i>pedoman</i> audit kepatuhan syariah; e) Tidak adanya lembaga yang berwenang untuk melakukan audit <i>syari'ah</i> ; f) Kurangnya pengawasan internal <i>syariah</i> terhadap ZI dan lembaga mitra; g) Kurangnya penegakan oleh otoritas zakat terkait atau pemerintah pada aspek kepatuhan <i>Syariah</i> ; h) Kurangnya lembaga/organisasi yang mengumpulkan zakat di negara-negara minoritas Muslim.</p> <p style="text-align: center;">sertifikasi</p>
16. Risiko kepatuhan terhadap peraturan	ZI gagal mematuhi undang-undang, undang-undang, peraturan daerah, dan aturan relevan lainnya yang ditetapkan oleh otoritas atau pemerintah.	<p>a) Tidak adanya otoritas zakat terkait yang ditetapkan oleh Undang-Undang khusus tentang zakat; b) Belum lengkapnya aturan terkait ^{regulasi terkait} pengelolaan zakat; c) Kurangnya kekuasaan yang diberikan oleh otoritas zakat terkait; d) Kurangnya pengawasan oleh otoritas zakat terkait atau pemerintah pada aspek kepatuhan terhadap peraturan; e) Kurangnya penegakan oleh otoritas zakat terkait atau pemerintah pada aspek kepatuhan terhadap peraturan.</p>
17. Risiko rantai pasok dan akses pasar	Risiko yang disebabkan oleh kurangnya pengadaan sarana dan penyaluran kegiatan yang berkaitan dengan penyaluran <i>zakat produktif</i> .	<p>a) Tidak adanya pasokan bahan baku produksi <i>mustahiq</i> ;</p> <p>b) Tidak adanya saluran distribusi untuk pemasaran hasil usaha <i>mustahiq</i> ;</p>

		c) Adanya hambatan pasar yang merusak oleh kartel bisnis yang memiliki produk sejenis yang diproduksi oleh <i>mustahiq</i> .
17. Risiko Pendidikan	Risiko tersebut diakibatkan oleh rendahnya tingkat literasi <i>zakat</i> masyarakat.	a) Rendahnya pengetahuan <i>zakat</i> masyarakat; b) Rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar zakat melalui lembaga <i>amil</i> ; c) Kurangnya pendidikan dan sosialisasi <i>zakat</i> oleh lembaga <i>amil</i> ; d) Lemahnya edukasi dan sosialisasi <i>zakat</i> oleh pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya sehingga <i>zakat</i> kurang optimal.
18. Risiko ekonomi yang mengganggu	Risiko muncul dari perkembangan ekonomi yang mengganggu.	a) Munculnya financial technology yang mendisrupsi perekonomian; b) Kurangnya daya adaptasi lembaga zakat terhadap perubahan teknologi.

18. Perbedaan persepsi kepatuhan *Syariah* dapat timbul dari berbagai interpretasi *Fiqh al-'Ib'udah* dan *Fiqh al-Mu'ämalät* oleh ulama *Syariah*. Apa yang mungkin dianggap diperbolehkan oleh satu ulama atau dalam satu yurisdiksi dapat dianggap sebaliknya oleh ulama yang berbeda atau dalam yurisdiksi lain. Komplikasi dapat muncul ketika organisasi induk memiliki beberapa cabang lembaga zakat di berbagai yurisdiksi atau lembaga zakat beroperasi lintas batas, terutama jika beberapa yurisdiksi menetapkan pengaturan dan penegakan oleh Dewan / Komite *Syariah* nasional atau badan serupa sementara di yurisdiksi lain tanggung jawab tetap menjadi tanggung jawab Dewan/Komite *Syari'ah* lembaga zakat individu.
19. Daftar risiko di atas tidak lengkap. Ada berbagai praktik pengoperasian zakat dalam hal program teknis pada masing-masing lembaga zakat. Lingkungan ekonomi zakat juga tunduk pada evolusi, dan manajemen risiko harus melibatkan penilaian ulang secara teratur atas risiko alam semesta, keinginan untuk mengambil risiko tersebut dan mekanisme untuk mitigasi.

C. KERANGKA MANAJEMEN RISIKO

Kerangka Umum

20. Seperti organisasi lainnya, lembaga zakat dihadapkan pada risiko yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk mencapai tujuannya atau bahkan kelangsungan keberadaannya.
21. Lembaga zakat, dalam kapasitasnya sebagai pengelola dana zakat, harus menetapkan dan meninjau secara teratur kerangka kerja untuk mengelola berbagai risiko proses zakat. Kerangka kerja ini, yang umumnya digambarkan sebagai "kerangka kerja manajemen risiko perusahaan (ERM)", harus bersifat komprehensif, menangani semua risiko dalam organisasi, dan harus diformalkan melalui serangkaian kebijakan, secara konsisten menerapkan prosesnya untuk mengelola risiko dan tata kelolanya terkait dengan risiko.
22. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) mendefinisikan ERM sebagai pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk mengelola semua risiko yang dihadapi organisasi. Selain itu, ERM berfokus pada pengawasan dewan, bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola semua risiko terkait dalam kerangka terintegrasi (Olson dan Wu, 2008).
23. Untuk keperluan dokumen ini, catatan teknis ini menggunakan istilah Risk Management for Zakat Institutions (RMZI) sebagai versi modifikasi dan perpanjangan kerangka kerja ERM yang digunakan untuk sektor zakat.
24. Sebuah lembaga zakat kemudian harus mencerminkan kebijakan ini dalam proses operasional di seluruh pengelolaan zakat melalui desain dan pelaksanaan kontrol, pelaporan risiko yang efektif, dan penilaian sistematis kepatuhan kontrol dan kepatuhan terhadap kebijakan.
25. Pengawas zakat harus mempertimbangkan apakah lembaga zakat memiliki kerangka manajemen risiko yang memadai, dengan ruang lingkup yang sesuai dan tertanam dalam struktur tata kelola yang sesuai.
26. Catatan teknis ini menjelaskan struktur dasar kerangka manajemen risiko yang efektif untuk lembaga zakat. Ini mengakui keragaman praktik zakat di seluruh dunia. Itu tidak dapat meresepkan satu kerangka kerja untuk digunakan. Modifikasi dan adaptasi dapat dilakukan oleh masing-masing lembaga zakat, jika perlu dengan persetujuan pengawas zakat dan dewan *fatwa* setempat, agar sesuai dengan keadaan lembaga zakat.

Kebijakan dan Proses Risiko

27. Lembaga zakat harus secara jelas mendokumentasikan kebijakan dan proses risikonya dalam kerangka manajemen risiko yang sesuai dengan sifat dan skala kegiatannya, termasuk kekhususan operasi zakat dan kewajiban *syariahnya*.
28. Kebijakan manajemen risiko mencakup pernyataan formal dari maksud dan arah keseluruhan lembaga zakat mengenai manajemen risiko. Kebijakan manajemen risiko harus ditetapkan oleh pengurus lembaga zakat dan dioperasionalkan oleh pejabat pengelola atau yang setara. Ini harus dikomunikasikan kepada para *ymil* dan pengelola zakat
29. Dimana proses manajemen risiko menggambarkan aplikasi sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan praktek untuk kegiatan berkomunikasi, berkonsultasi, menetapkan konteks, dan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memperlakukan,

memantau dan meninjau risiko. Otoritas pengawas zakat menentukan bahwa lembaga zakat memiliki proses manajemen risiko yang komprehensif (termasuk Dewan dan manajemen puncak yang efektif) untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, melaporkan dan mengendalikan atau mengurangi semua risiko material secara tepat waktu dan untuk menilai kecukupan kapasitas mereka dalam mengelola zakat dalam kaitannya dengan kondisi ekonomi makro.

30. Kebijakan dan proses manajemen risiko harus dikembangkan dengan cara yang konsisten dengan kerangka kerja manajemen risiko, untuk memberikan panduan yang jelas kepada personel di dalam lembaga zakat tentang pendekatan yang akan diadopsi terhadap risiko. Kebijakan dan proses ini harus ditinjau lebih lanjut secara berkala oleh lembaga zakat.

Identifikasi resiko

31. Identifikasi risiko adalah proses dimana lembaga zakat mempertimbangkan dan mencatat semua potensi risiko yang kemunculannya dapat berdampak pada keberlangsungan lembaga zakat. Setelah risiko telah diidentifikasi, itu dimasukkan ke daftar risiko.
32. Berdasarkan sifatnya, identifikasi risiko adalah proses kualitatif yang mengharuskan lembaga zakat untuk mempertimbangkan apa yang salah dalam atau sehubungan dengan operasi layanannya, dan risiko dapat diidentifikasi dari sejumlah sumber. Koordinasi identifikasi risiko biasanya menjadi tanggung jawab fungsi risiko khusus. Prosesnya mungkin melibatkan konsultasi dengan mereka yang bertanggung jawab untuk mengelola berbagai fungsi lembaga zakat, mendapatkan masukan mereka mengenai risiko yang terkait dengan fungsi tersebut berdasarkan pengalaman mereka saat ini dan sebelumnya. Proses tersebut harus memiliki pendekatan yang hati-hati dan profesional, berusaha untuk mempertimbangkan semua keadaan yang dapat diperkirakan dan implikasinya, baik secara langsung maupun tidak langsung.
33. Lembaga zakat harus memiliki proses untuk memastikan bahwa ia mempertimbangkan kemungkinan risiko baru yang muncul di lingkungan. Identifikasi sumber ketidakpastian baru dapat menyebabkan perlunya perubahan pada proses dan kontrol usaha.
34. Kerangka kerja manajemen risiko harus mencakup daftar risiko. Daftar risiko ini berfungsi sebagai daftar induk risiko yang diidentifikasi oleh lembaga zakat, kuantifikasi jika relevan, dan sejauh mana risiko tersebut telah dikelola dan dimitigasi. Daftar risiko harus ditinjau secara berkala dan segera diperbarui untuk perubahan yang disadari oleh lembaga zakat.
35. Daftar risiko sekurang-kurangnya memuat informasi sebagai berikut:

(i) Tanggal risiko diidentifikasi (ii) Jenis, deskripsi dan sumber risiko (iii) Pemilik risiko (iv) Kemungkinan terjadinya (v) Tingkat keparahan terjadinya

Dampak kualitatif

Dampak kuantitatif (vi)

Langkah mitigasi (vii) Status

risiko (viii) Risiko berkorelasi

(ix) Tingkat konsentrasi

Penilaian Risiko, Respon dan Kontrol

36. Setelah proses identifikasi risiko, setiap risiko yang teridentifikasi akan dinilai. Lembaga zakat harus memiliki proses untuk memperkirakan, untuk setiap risiko, probabilitas yang akan terjadi, konsekuensi yang mungkin terjadi jika terjadi, kapan hal itu bisa terjadi, dan cara yang mungkin untuk menghindari, dan mengurangi. Proses ini dapat dimulai bersamaan dengan identifikasi risiko, karena mereka yang mengidentifikasi risiko seringkali berkontribusi dalam penilaiannya.
37. Penilaian meliputi proses kategorisasi risiko, dimana risiko dikelompokkan ke dalam kategori yang relevan dengan lembaga zakat dan layanannya. Risiko dapat, misalnya, diklasifikasikan berdasarkan jenisnya (risiko negara dan transfer, risiko reputasi dan kurangnya kepercayaan, risiko alokasi, risiko operasional dan *kepatuhan syariah*) dan apakah risiko tersebut dapat diukur atau tidak.
38. Pengukuran risiko, seperti probabilitas, dampak dan waktu, dan pemilihan tindakan mitigasi potensial, harus dilakukan oleh manajemen tingkat atas yang memiliki keahlian yang tepat dan sesuai dengan proses yang konsisten dengan selera risiko zakat institusi dan menggunakan parameter yang konsisten antar risiko. Nasihat harus diperoleh jika relevan, termasuk dari penasihat eksternal di mana keterampilan yang diperlukan tidak ada dalam lembaga zakat. Pengukuran dan pemilihan harus dicatat dan ditinjau sebelum persetujuan. Risiko yang dapat ditimbulkan oleh mitigasi yang diusulkan (misalnya *risiko* ketidakpatuhan Syariah , risiko operasional, atau risiko lain yang dapat mengganggu lembaga zakat) juga harus dimasukkan untuk penilaian.
39. Lembaga zakat harus menentukan tanggapannya terhadap setiap risiko yang teridentifikasi, sepadan dengan selera risikonya – yaitu, apakah menghindari risiko, atau menerimanya tetapi menguranginya dengan cara membatasi, yang *sesuai dengan syariah* dan harus berkonsultasi Dewan/Komite *Syariah* mereka (jika ada) di mana tanggapan yang diusulkan mungkin melibatkan pertanyaan kepatuhan *Syariah* .
40. Keputusan lembaga zakat tentang tanggapan terhadap risiko harus tercermin dalam seperangkat kebijakan risiko, didokumentasikan dan disetujui oleh Dewan Pengurus. Kebijakan risiko menyediakan kerangka kerja di mana layanan harus dilakukan dan kontrol harus dirancang. Kebijakan risiko harus dicatat dan diimplementasikan dengan cara yang memfasilitasi pemahaman dan penerapannya dalam operasi lembaga zakat. Misalnya, kebijakan tingkat tinggi tentang pengumpulan dan alokasi dapat dilengkapi dengan standar underwriting yang terperinci dalam bentuk manual.

Kerangka Kontrol

41. Lembaga zakat harus menetapkan dan memelihara kerangka pengendalian yang mencerminkan kebijakan risiko yang diadopsi. Tujuan kerangka pengendalian internal adalah untuk memberikan keyakinan pada semua tingkat manajemen bahwa operasi sehari-hari dipatuhi, dan pada akhirnya memungkinkan dewan untuk menentukan bahwa pelaksanaannya mengikuti strategi dan selera risiko yang disetujui, kebijakan dan proses yang disetujui, dan hukum dan peraturan yang berlaku.
42. Kontrol harus mencakup kegiatan utama lembaga zakat. Kontrol harus dirancang dan diterapkan dengan memperhatikan kejadian yang diharapkan dari risiko yang bersangkutan sehingga memberikan jaminan yang wajar bahwa pelanggaran kebijakan yang disetujui sehubungan dengan risiko tersebut akan dicegah terjadi atau dideteksi dengan cara yang cukup tepat waktu untuk mengizinkannya. perbaiki tanpa dampak material atau non material terhadap lembaga zakat.
43. Kontrol mungkin manual atau otomatis. Dalam lingkungan TI yang dikontrol dengan baik, kontrol otomatis dapat menjadi metode yang efisien untuk melakukan kontrol. Namun, lembaga zakat harus menyadari risiko ketergantungan yang tidak beralasan pada kontrol otomatis atau kontrol manual yang bergantung pada TI.

Pemantauan Risiko

44. Lembaga zakat harus memantau status risiko yang telah diidentifikasi melalui sistem informasi manajemen yang memadai. Indikator kinerja yang relevan dan terukur harus diidentifikasi untuk setiap risiko, dan harus dipantau secara berkala.
Indikator kinerja dapat bersifat kualitatif atau kuantitatif. Informasi yang disiapkan untuk tujuan pemantauan risiko harus mencakup informasi tentang semua pelanggaran kebijakan yang signifikan. Mereka yang bertanggung jawab untuk memantau status risiko harus menerima informasi risiko secara independen dari manajemen operasional.
45. Jika pelanggaran kebijakan, atau bukti lain terjadinya risiko, teridentifikasi, lembaga zakat harus memeriksa keadaan untuk menentukan apakah kejadian tersebut merupakan gejala kelemahan dalam kebijakan atau prosedurnya, dan mempertimbangkan kebutuhan untuk merevisi kebijakan tersebut. atau prosedur.

Pelaporan Risiko

46. Lembaga zakat harus menjaga proses pelaporan yang komprehensif untuk semua risiko organisasi. Proses pelaporan harus mencakup semua persyaratan pelaporan risiko internal dan eksternal, termasuk seberapa relevan dan andal informasi risiko ditangkap pada tingkat perincian yang sesuai untuk setiap tingkat pengguna, Dewan Pelaksana, Dewan/Komite *Syariah* (jika ada) , dan pelaporan publik atau peraturan yang diwajibkan.

D. PROSES PENGAWASAN MANAJEMEN RISIKO BAGI LEMBAGA ZAKAT

46. Sebagai bagian dari aktivitasnya dalam mengawasi lembaga zakat, pengawas zakat biasanya akan mengkaji ulang kerangka manajemen risiko yang dibuat oleh lembaga zakat. Jika diperlukan, pengawas zakat dapat mengarahkan lembaga zakat untuk memperkuat kerangka manajemen risikonya.
47. Biasanya pengawas zakat tidak bertanggung jawab untuk memberikan persetujuan positif terhadap kerangka manajemen risiko lembaga zakat. Merupakan tanggung jawab Dewan Pelaksana di lembaga zakat untuk memastikan bahwa sistem manajemen risiko yang efektif dibangun dan dioperasikan, dan meninjau efektivitasnya secara berkelanjutan; namun, pengawas zakat harus mempertimbangkan apakah ada bukti bahwa tanggung jawab ini tidak dilaksanakan secara memadai.
48. Pengawas zakat dapat memberikan perhatian khusus pada hal-hal antara lain sebagai berikut.
- a. *Keberadaan dan Operasi Framework.* Setiap pengelola zakat harus memiliki kerangka kerja manajemen risiko, yang ditetapkan di bawah otoritas dewan eksekutif yang memberikan komunikasi yang jelas tentang masalah dan kebijakan risiko ke atas dan ke bawah. Kerangka kerja harus didokumentasikan dengan jelas dan mencerminkan proses yang sebenarnya dilakukan dalam bisnis. Lembaga zakat harus dapat menunjukkan bahwa kerangka tersebut dapat diterapkan dalam operasi zakat, dan tidak hanya ada untuk memenuhi persyaratan peraturan.
 - b. *Efektivitas Proses Manajemen Risiko.* Keberadaan kerangka kerja tidak menjamin efektivitasnya. Pengawas zakat harus mempertimbangkan rancangan kerangka kerja, dan bukti-bukti yang tersedia untuk menunjukkan bahwa proses manajemen risiko berjalan efektif. Metode yang tersedia bagi penyelia untuk membantu penilaiannya mencakup inspeksi di tempat dan peninjauan laporan manajemen risiko.
 - c. *Kejelasan Tanggung Jawab Kepatuhan Syariah.* Dewan pengawas *syari'ah* atau dewan *fatwa* bertanggung jawab atas hal-hal yang terkait dengan risiko kepatuhan *syari'ah*. Pengawas zakat tidak memiliki tanggung jawab untuk pengawasan *syariah*. Namun, pengawas zakat mungkin, misalnya, mencari bukti keterlibatan sehubungan dengan membantu dewan pengawas *syariah* dalam menilai risiko ini, dan proses pengujian kontrol atas *kepatuhan syariah*.
 - d. *Pelaporan Pengawas.* Pengawas zakat harus mempertimbangkan penerapan persyaratan formal bagi lembaga zakat untuk melapor kepada pengawas zakat dalam hal manajemen risiko. Frekuensi dan ruang lingkup persyaratan pelaporan tersebut dapat disesuaikan dengan sifat, skala, dan kompleksitas operasi lembaga zakat. Pengawas zakat harus mempertimbangkan apakah laporan harus memerlukan penilaian eksternal yang independen.
49. Jika pengawas zakat menyimpulkan bahwa kerangka manajemen risiko kurang, pengawas zakat harus memiliki kekuatan untuk meminta lembaga zakat untuk menyajikan rencana perbaikan kekurangan tersebut, dan untuk melaporkan pelaksanaan rencana itu. Kegagalan untuk menyajikan rencana yang dianggap cukup oleh pengawas zakat untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi olehnya, atau kegagalan untuk melaksanakan rencana tersebut untuk kepuasan pengawas zakat, harus menjadi alasan untuk tindakan disipliner.

“Kami mengikatkan diri pada pernyataan-pernyataan tersebut di atas dalam pengabdian kepada umat manusia dan untuk ridha Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Allah tahu yang terbaik”

REFERENSI

- Churchill, C., & Coster, D. (2001). *Buku Pegangan Manajemen Risiko Keuangan Mikro. Manajemen keuangan*. Proyek CARE SEAD. Diperoleh dari [edu.care.org/Documents/Risk Management Handbook.pdf](http://edu.care.org/Documents/Risk_Management_Handbook.pdf)
- Komite Organisasi Sponsor (COSO). (2004). *Manajemen Risiko Perusahaan— Kerangka Terintegrasi*. COSO, New York.
- Godfree PS. 1996. *Pengendalian Risiko: Panduan Manajemen Sistematis atau Risiko dari Konstruksi*. London, Inggris: CIRIA
- Herman, ML, GL Hrad, PM Jackson, dan TE Fogarty. 2003. *Mengelola Risiko dalam Organisasi Nirlaba: Panduan Lengkap*. New York: John Wiley & Sons.
- Dewan Layanan Keuangan Islam (IFSB). (2013). *Standar Manajemen Risiko untuk Usaha Takaful (Asuransi Islam)*. ISSB, Kuala Lumpur.
- Khan, T., & Ahmed, H. (2001). *Manajemen Risiko: Sebuah Analisis Isu Keuangan Islam dari Industri*. Jeddah: Pengembangan Islam Bank. Diperoleh dari http://www.irti.org/irj/go/km/docs/documents/IDBDelopments/Internet/English/IRTI/CM/downloads/Distance_Learning_Files/Risk_Management_DrTariqullah_Khan.pdf
- Kantor Komunitas NSW. *Manajemen Risiko untuk Organisasi Nirlaba*. Selandia Baru. Diambil dari http://www.volunteering.nsw.gov.au/documents/23672909/23725145/Risk_Management_Resource_FINAL.pdf
- Olson, DL, & Wu, DD (2008). *Manajemen Risiko Perusahaan*. Singapura: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Van Greuning & Z.Iqbal. 2008. *Analisis Risiko Bank Syariah*. Washington, DC: Dunia Bank.
- Zakat Core Principles: Prinsip Inti untuk Operasi dan Pengawasan Zakat yang Efektif.