BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Zakat Infak Shadaqah di Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri Tulungagung

Pengelolaan Zakat adalah suatu kegiatan perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat.¹

a. Perencanaan Pengelolaan ZIS

Planning atau perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi dalam kebijaksanaan proyek, program prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.² Dengan kata lain planning yaitu menentukan tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Lembaga pengelola zakat harus mempunyai visi dan misi organisasi. Dari visi dan misi tersebut akan timbul program-program unggulan sebagai implementasi pengelolaan zakat. Sebagaimana

¹ Fakhruddin, *Fiqh & Manajemen Zakat di Indonesia*, hlm...,251

² George R.Terry dan Leslie W.Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm...,180

perencanaan pengelolaan ZIS di LAZ Yatim Mandiri yang merupakan lembaga nirlaba yang berfokus pada upaya memandirikan yatim dhuafa melalui program-program unggulan di LAZ Yatim Mandiri yaitu :

1. Pendidikan

1) Beasiswa Pendidikan

Bantuan biaya pendidikan untuk anak-anak yatim yang berprestasi tingkat SD,SMP,SMA

2) MEC (*Mandiri Entrepreneur Center*)

Merupakan program kuliah gratis bagi anak yatim purna asuh menuju kemandirian melalui pembekalan life skill.

3) ICMBS (*Insan Cendekia Mandiri Boarding School*)

Merupakan sekolah gratis berkualitas untuk anak yatim berprestasi tingkat SMP dan SMA

4) Rumah Kemandirian

Program pendampingan belajar kelompok anak-anak yatim untuk meningkatkan prestasi akademiknya. Berkonsep sanggar-sanggar belajar yang menyenangkan.

2. Pemberdayaan

Program yang berpusat pada pemberdayaan yaitu Bunda Mandiri. Bunda Mandiri merupakan program pelatihan dan pendampingan kewirausahaan serta bantuan modal usaha

bagi janda dhuafa agar ibu anak-anak yatim tetap tegar mendidik putra-putrinya.

3. Kesehatan, program yang berpusat pada kesehatan yaitu: Mobile clinic, perbaikan gizi, serta pengobatan gratis yang didukung dengan penyediaan Mobil Sehat Yatim.
4. Program Ramadhan

Program ramadhan yaitu program yang dilakukan oleh setiap bulan ramadhan yang kegiatannya meliputi berbuka puasa bersama anak yatim dipanti asuhan serta memberika paket lebaran.

Sedangkan program SGQ (Super Gizi Qurban) adalah program yang dilakukan disaat hari raya idul adha

b. Pengorganisasian Pengelolaan dana ZIS

Menurut Terry sebagaimana dikutip Ahmad Ibrahim Abu Sinn mengatakan bahwa istilah pengorganisasian merupakan sebuah entitas yang menunjukkan sebagai bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan.³Pada dasarnya lembaga zakat menghimpun sejumlah orang yang masing-masing punya kepentingan.

³ Ahmad Ibrahim, Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1996), hlm...,91

Dengan demikian seringkali dalam organisasi zakat sering terjadi Tarik menarik antara kepentingan pengelola dengan kepentingan organisasi.

Upaya pendayagunaan pengorganisasian dilakukan oleh LAZ Yatim Mandiri selanjutnya didistribusikan dan didayagunakan kepada para mustahik. cara pendayagunaan zakat infak sdekah tersebut diberikan oleh LAZ Yatim Mandiri dalam bentuk konsumtif dan produktif. Dalam bentuk produktif yaitu dilakukan dengan memberikan bantuan modal usaha bunda yatim yang terdapat di komunitas bunda BISA. Sedangkan dalam bentuk konsumtif yaitu dengan diberikan langsung kepada mustahik seperti bantuan bencana alam, bantuan langsung mustahik dan pemberian alat tulis sekolah.

c. Pelaksanaan Pengelolaan Zakat

Pengarahan yang baik adalah mengintegrasikan usaha-usaha anggota pada suatu kelompok sedemikian, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok. Semua usaha kelompok memerlukan pengarahan kalau usaha itu akan berhasil dalam mencapai tujuan kelompok.⁴

⁴ George R.Terry dan Leslie W.Rue,*Dasar-Dasar Manajemen* ,hlm...,181

Pelaksanaan dalam penghimpunan dana ZIS LAZ Yatim Mandiri dilakukan dengan dua cara yaitu dengan cara jemput bola atau tunggu bola. Kalau jemput bola itu berarti Zisco terjun langsung kelapangan(masyarakat) untuk mengambil dana ZIS tersebut baik di rumah atau kantor tempat donatur berada. Sedangkan menunggu bola yaitu donatur secara langsung datang ke kantor untuk menyetorkan dana ZIS nya atau bisa juga lewat transfer. Sedangkan untuk mencari donatur baru ZISCO langsung terjun kelapangan dengan membawa brosur dan majalah lembaga.

d. Sistem Pengawasan dalam Pengelolaan ZIS

Pengawasan, sering juga disebut pengendalian pengawasan. Hal itu dapat dilakukan dengan kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana dan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Sehingga manajer harus memastikan bahwa tindakan para anggota organisasi kearah tujuan yang telah ditetapkan.⁵ Pengawasan juga dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan dilakukan untuk menjamin jalannya kegiatan program sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

⁵ *Ibid*,hlm...,68

Implementasi Pengawasan di LAZ Yatim Mandiri dilakukan auditor eksternal yang independen yang berada di Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri Pusat yang ada di Surabaya dan setiap setahun sekali pembukuan tersebut diaudit. Pengawasan juga dilakukan di LAZ Yatim Mandiri Tulungagung dan di audit oleh auditor internal lembaga yaitu badan pengawas LAZ Yatim Mandiri mengenai kinerja para pegawai dan untuk menjamin jalannya program kegiatan apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

B. Implementasi Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat Infak Shadaqah di Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri Tulungagung

Dalam konteks pengelolaan zakat, salah satu hal yang perlu dijaga adalah kredibilitas dan akuntabilitas institusi pengelola zakat. Agar tidak muncul ketidakpercayaan masyarakat akibat kesalahan dalam pengelolaan zakat dimana hal tersebut berpotensi menciptakan dampak negatif yang berimbas pada penurunan reputasi Lembaga Zakat. Manajemen risiko dalam pengelolaan zakat dapat berpotensi meningkatkan kualitas dan mutu pengelolaan zakat kedepannya. Lembaga pengelola zakat harus memiliki konsep yang jelas dalam memitigasi risiko tersebut. Tujuan dalam pengelolaan zakat juga telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat adalah untuk meningkatkan efektifitas,

efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan zakat dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi mustahik.

Berdasarkan pertemuan perdana *International Working Group on Zakat Core Principles* (IWGZCP) akhir agustus 2014, telah disepakati bahwa identifikasi resiko dalam pengelolaan zakat merupakan hal yang sangat penting karena akan mempengaruhi kualitas pengelolaan zakat kedepannya. Terdapat empat jenis resiko yang telah teridentifikasi dan dunia perzakatan harus memiliki konsep yang jelas dalam memitigasi resiko-resiko tersebut. Pertama, resiko reputasi dan kehilangan muzaki. Kedua, resiko penyaluran. Ketiga, resiko operasional, dan yang Keempat adalah resiko transfer zakat antar Negara.⁶

1. Risiko Reputasi dan Kehilangan Muzaki

Reputasi dan Kehilangan Muzaki merupakan faktor yang sangat penting karena akan menentukan tingkat kepercayaan publik termasuk menentukan loyalitas muzaki dalam membayarkan kewajiban zakatnya. Karena itu segala hal yang dapat menimbulkan impresi pada buruknya reputasi kelembagaan harus diminimalisir.

Salah satu resiko kehilangan muzaki LAZ Ystim Mandiri Tulungagung yaitu resiko kepercayaan masyarakat terhadap lembaga yang diakibatkan karena masih banyak masyarakat yang belum paham

⁶ Pusat.baznas.go.id/posko-aceh/manajemen-resiko-pengelolaa-zakat/ diakses pada 10 Desember 2017 17.20 WIB

mengenai Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri. Masyarakat beranggapan bahwa LAZ Yatim Mandiri adalah bagian dari Bank Mandiri. Hal ini dapat berdampak pada tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga termasuk menentukan loyalitas muzaki dalam membayarkan kewajiban zakatnya ke LAZ Yatim Mandiri ini. Hal ini menjadi isu yang sangat penting karena mempengaruhi tingkat kepercayaan muzaki. inilah esensi mengapa risiko reputasi dan kehilangan muzaki perlu dikelola dengan baik.

Temuan risiko reputasi dan kehilangan muzaki sejalan dengan hasil penelitian Husniah dan Dyarini, Siti Jamilah yang juga menemukan adanya risiko dalam penghimpunan dana zakat yang dapat mengakibatkan risiko reputasi dan kehilangan muzaki

2. Risiko Penyaluran

Risiko ini terkait dengan ketidak sesuaian antara rencana kerja penyaluran dengan realisasi dilapangan karena beragam faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal kelembagaan, maupun yang disengaja, tidak disengaja.

Pada pengelolaan dana ZIS di LAZ Yatim Mandiri Tulungagung terdapat 2 risiko yaitu, . *Pertama*, risiko dalam pemberian bantuan modal usaha yang diterima oleh komunitas bunda BISA. Bantuan modal diberikan dengan tujuan agar mereka dapat memperbaiki ekonomi keluarga dan bisa lebih mandiri. Akan tetapi ada sebagian dari mereka yang usaha nya macet ditengah jalan. *Kedua*, risiko yang ditimbulkan

karena adanya mustahik yang bermasalah. Hal ini ditunjukkan dalam mustahik yang menerima bantuan biaya pendidikan terutama yang berupa cash money. Bantuan yang berupa cash money tidak di manaje dengan baik oleh orang tuanya maka dana tersebut pasti akan digunakan untuk hal lain yang sebenarnya bukan merupakan kebutuhan utama. Sehingga terjadi ketidaksesuaian antara tujuan penyaluran dengan realisasi dilapangan.

Temuan terkait risiko dalam penyaluran dana zakat ini sejalan dengan hasil penelitian Dyarini dan Siti Jamilah dimana dalam proses mendistribusikan dana ZIS lembaga zakat akan menghadapi risiko tidak tepat sasaran dan kurangnya tingkat keefisienan dan keefektivitasan penyaluran zakat.

3. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah konsep yang tidak terdefiniskan dengan jelas, resiko ini muncul akibat kesalahan dan kecelakaan yang bersifat manusiawi ataupun teknis. Ini merupakan resiko kerugian yang secara langsung maupun tidak langsung dihasilkan oleh kegagalan proses internal, faktor manusia, teknologi atau akibat faktor eksternal. Risiko operasional juga didefiniskan sebagai resiko kerugian atau ketidakcukupan dari proses internal, sumber daya manusia, dan sistem yang gagal atau dari peristiwa eksternal.⁷

⁷ Ferry N.Indroes,*Manajemen Resiko Perbankan*, hlm...,23

Risiko operasional yang terjadi di LAZ Yatim Mandiri adalah Dalam kegiatan operasional pengelolaan zakat infak sedekah dan dana keagamaan lainnya di Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri Tulungagung pernah kehilangan data base yang disebabkan oleh pergantian sistem. Sehingga Lembaga harus menginput data ulang.

Risiko operasional lainnya yang terjadi di LAZ Yatim Mandiri adalah Adanya donatur tak tertagih baik itu dikarenakan out maupun cuti. Baik itu cuti amil ataupun cuti donatur. Ada beberapa factor yang melatar belakangi donatur tak tertagih ini diantaranya: dikarenakan pindah tugas keluar kota, pindah rumah, cuti karena sakit, hilang kontak dan lain sebagainya. Sebenarnya persentasenya cuman tapi hal ini terjadi secara melintu. Dan jika terus-terusan akan berdampak negative juga buat pemasukan lembaga. Hal ini mengakibatkan proses pengumpulan dana tidak berjalan dengan lancar.

Temuan terkait risiko dalam operasional dana zakat ini sejalan dengan hasil penelitian Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik dan Lukman M Baga dimana salah satu faktor penyebab risiko dalam operasional pengelolaan ZIS adalah lemahnya manajemen *database* dalam lembaga.

Dari hasil pemaparan diatas, maka manajemen risiko yang harus dilakukan untuk melakukan identifikasi risiko digunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM). Tujuan dari ERM bersifat strategis yaitu

pencapaian tujuan perusahaan yang lebih baik dan pada akhirnya menciptakan, menambah, dan atau melindungi nilai perusahaan. Dengan melakukan metode ini maka dapat dilakukan identifikasi kemungkinan terjadinya (*risk probability*), dampak dari risiko (*Risk impact*) dan mitigasi risiko.

Penerapan manajemen risiko yang baik dalam suatu lembaga akan menghasilkan usaha yang lebih stabil dan menguntungkan bagi lembaga. Tidak hanya bagi Lembaga Amil Zakat, namun bagi muzaki ataupun mustahik zakat juga. Lembaga yang berjalan dengan baik dan berkembang dapat memperbaiki perekonomian nasional, mengurangi tingkat kemiskinan dan pengangguran serta dapat memandirikan mustahik zakat.

Enterprise Risk Management adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan yang dirancang dan dijalankan oleh seluruh personel perusahaan (manajemen) guna memberi keyakinan bahwa semua risiko yang berpotensi menghambat tujuan dan sasaran perusahaan telah diidentifikasi dan dikelola dengan baik sesuai dengan tingkat risiko yang bersedia diambil perusahaan.

Proses implementasi manajemen risiko yang telah dilakukan oleh LAZ Yatim Mandiri adalah: penanganan risiko (*risk treatment*), pemantauan risiko (*risk monitoring*), dan kaji ulang risiko (*risk review*).

Penanganan Risiko (risk treatmen) merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengembangkan dan memilih alternatif untuk menangani risiko dan pelaksanaannya. Penanganan risiko yang dilakukan auditor eksternal yang independen yang berada di Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri Pusat yang ada di Surabaya dan setiap setahun sekali pembukuan tersebut diaudit.

Pemantauan dan Kaji Ulang Risiko, merupakan proses yang berkesinambungan untuk memastikan bahwa pengelolaan risiko telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. *Kaji Ulang* merupakan peninjauan secara berkala terhadap efektifitas sistem manajemen risiko dan pelaksanaan penanganan risiko guna perbaikan secara terus menerus.

Pemantauan dan kaji ulang risiko yang telah dilakukan LAZ Yatim Mandiri Tulungagung yaitu melakukan pemantauan atau survey terhadap calon muzaki atau lembaga yang akan yang akan diberikan bantuan . LAZ Yatim Mandiri mengkaji ulang untuk mencapai visi dan misinya dilakukan oleh badan pengawas LAZ Yatim Mandiri terhadap kinerja para karyawan di LAZ Yatim Mandiri .

Hasil analisis pada Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri Tulungagung, pada risiko reputasi dan kehilangan muzaki teridentifikasi pada risiko yang

sebaiknya di hindari sebanyak 1 (satu) risiko.dengan cara pengendalian risiko sebelum peristiwa risiko.

Risiko pada penyaluran/pendistribusian dana ZIS di LAZ Yatim Mandiri teridentifikasi pada kategori risiko yang harus di hindari yaitu sebanyak 2 (dua) risiko. Dengan cara melakukan pengendalian sebelum risiko.

Adapun risiko pada operasional di LAZ Yatim Mandiri teridentifikasi pada kategori risiko yang harus di hindari sebanyak 1 (satu) risiko dan kategori risiko yang harus di transfer atau di alihkan sebanyak 1 (satu) risiko.

Temuan dari hasil penelitian dalam penanganan risiko ini sesuai dengan hasil penelitian Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik dan Lukman M Baga mengemukakan bahwa respon risiko yang disarankan dalam organisasi pengelola zakat adalah dengan menghindari risiko atau mentransfer risiko untuk risiko yang masuk kedalam kategori *unacceptable*,risiko dengan kategori *undesirable* sebaiknya dikurangi , untuk risiko yang masuk ke dalam kategori *acceptable*,yaitu risiko yang dapat diterima, tetapi perlu untuk dilakukan pengawasan sehingga risiko tidak berkembang menjadi *high risk*.

Dari hasil ini maka terdapat implikasi manajerial yang perlu diperhatikan. Hal ini sesuai dengan sasaran kerangka kerja Coso yang terdiri dari empat kategori yaitu,*strategic,operating,reporting,dan compliance*.

1. Pada bidang *strategic*, yang perlu dilakukan adalah:

- a. Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri perlu menyiapkan SDM yang handal dan berakhlak mulia, jujur dan dapat dipercaya. Agar dapat mengurangi risiko seperti risiko penggelapan dana dan kecurangan dalam penyaluran zakat.
 - b. Memberikan pelatihan SDM secara berkala dan melakukan monitoring terhadap kinerja SDM amil. Serta memberikan sanksi yang tegas terhadap amil yang melanggar hukum.
2. Pada bidang *operating*, yang perlu dilakukan adalah:
- a. Menjaga reputasi amil, yaitu dengan cara menjaga kepercayaan masyarakat dengan baik, melakukan pemantauan dalam penyaluran dana zakat infak sedekah
 - b. Menyediakan kuesioner tingkat kepuasan muzaki terhadap lembaga atau menyediakan kotak kritik dan saran yang berfungsi sebagai penerimaan setiap keluhan dari masyarakat agar bisa menjadi bahan evaluasi lembaga agar bisa menjadi lebih baik lagi.
3. Bidang *reporting*, yang perlu dilakukan adalah:
- a. Adanya transparansi dalam pengelolaan zakat infak sedekah yaitu mewajibkan untuk menerbitkan laporan keuangan setiap per triwulan, kuartal dan tahunan.

- b. Menyampaikan informasi terkait kegiatan dan pencapaian yang telah dilakukan oleh LAZ melalui media cetak ataupun elektronik seperti melalui majalah atau pun web Lembaga.
4. Bidang *compliant* (kepatuha), yang perlu dilakukan adalah
- a. Melaksanakan prosedur pengelolaan ZIS sesuai dengan SOP (*Standard Operational Procedure*)
 - b. Sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku serta berpedoman pada syariat islam dalam setiap operasionalnya.