

**MITIGASI RISIKO OPERASIONAL
LEMBAGA AMIL ZAKAT
DI KOTA SEMARANG DALAM PERSPEKTIF
*MAQĀṢID AL-SYARĪ'AH***

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
guna Memperoleh Gelar Magister
dalam Ilmu Agama Islam



Oleh :

ADITYA BUDI SANTOSO

NIM: 2200018005

Konsentrasi: Hukum Ekonomi Islam

**PROGRAM MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Aditya Budi Santoso**
NIM : 2200018005
Judul : **Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang dalam Perspektif *Maqashid Al-Syari'ah***
Program Studi : Ilmu Agama Islam
Konsentrasi : Hukum Ekonomi Islam

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

MITIGASI RISIKO OPERASIONAL LEMBAGA AMIL ZAKAT DI KOTA SEMARANG DALAM PERSPEKTIF *MAQASHID AL-SYARI'AH*

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 31 Mei 2024



Aditya Budi Santoso
NIM: 2200018005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PASCASARJANA

Jl. Walisongo 2-5, Semarang 50185, Indonesia, Telp.- Faks: +62 24 7614454,
Email: pascasarjana@walisongo.ac.id, Website: <http://pasca.walisongo.ac.id/>

PENGESAHAN TESIS

Tesis yang ditulis oleh:

Nama lengkap : Aditya Budi Santoso

NIM : 2200018005

Judul Penelitian : Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang
dalam Perspektif *Maqāsid al-Syarī'ah*

Telah dilakukan revisi sesuai saran dalam Sidang Ujian Tesis pada tanggal 26 Juni 2024 dan layak dijadikan syarat memperoleh Gelar Magister dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Disahkan oleh:

No	Nama lengkap dan jabatan	Tanggal	Tanda Tangan
1.	Dr. H. Wahab, M.M. (Ketua Sidang/Penguji)	4/7/24	
2.	Ibnu Fikri, M.S.I., Ph.D (Sekretaris Sidang/Penguji)	4/7/24	
3.	Dr. H. Agus Nurhadi, M.A. (Pembimbing I/Penguji)	4/7/24	
4.	Dr. H. Ahmad Furqon, Lc., M.A. (Pembimbing II/Penguji)	4/7/24	
5.	Dr. H. Nur Fatoni, M.Ag. (Penguji)	9/7 20.	

NOTA DINAS

Semarang, 6 Mei 2024

Kepada

Yth. Direktur Pascasarjana

UIN Walisongo

Di Semarang

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh :

Nama : **Aditya Budi Santoso**

NIM : 2200018005

Konsentrasi : Hukum Ekonomi Islam

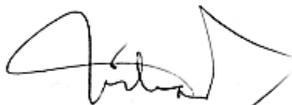
Program Studi : Ilmu Agama Islam

Judul : **Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang dalam Perspektif *Maqashid Al-Syari'ah***

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Pembimbing I



Dr. H. Agus Nurhadi, MA.
NIP. 1966040719910311004

NOTA DINAS

Semarang, 6 Mei 2024

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo
Di Semarang

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh :

Nama : Aditya Budi Santoso
NIM : 2200018005
Konsentrasi : Hukum Ekonomi Islam
Program Studi : Ilmu Agama Islam
Judul : Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang
dalam Perspektif *Maqashid Al-Syari'ah*

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Pembimbing II



Dr. H. Ahmad Furqon., Lc. MA.
NIP. 197512182005011002

ABSTRAK

Judul : **Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat Di Kota Semarang dalam Perspektif *Maqāṣid Al-Syarī'ah***

Penulis : Aditya Budi Santoso

NIM : 2200018005

Potensi zakat yang besar di Indonesia secara tidak langsung memicu tumbuhnya jumlah organisasi pengelola zakat. Aktivitas Lembaga Amil Zakat (LAZ) modern memerlukan operasional yang besar. Konsepsi umum yang berkembang bahwa hak amil dianggap cukup memenuhi operasional LAZ, pada kenyataannya tidak selalu demikian. LAZ juga mengambil hak operasional dari donasi infak dan sedekah. Tujuan penelitian mengetahui bagaimana model kebijakan LAZ dalam memitigasi risiko operasional dan bagaimana kebijakan tersebut ditinjau dari perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*. Penelitian berjenis kualitatif melalui studi lapangan dan pustaka. Metode pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi kepada enam LAZ sebagai objek penelitian. Studi pustaka dilakukan dalam hal pemaknaan mitigasi risiko operasional LAZ sebagai pedoman pengambilan data di lapangan dan teori *maqāṣid al-syarī'ah*. Teknik analisis data menggunakan metode analisis Miles dan Huberman yakni melalui tahapan: pengumpulan data, pereduksian, pemaparan dan pengambilan kesimpulan. Risiko operasional LAZ memiliki tiga dimensi yakni: kegagalan proses internal, faktor sumber daya manusia, dan faktor sistem teknologi atau eksternal lainnya. Ketiga dimensi risiko operasional tersebut dimitigasi oleh keenam LAZ dengan model yang relatif sama, yakni: pelaporan pengelolaan, adanya dewan syariah, transparansi pengelolaan melalui publikasi, audit internal-eksternal, mitigasi biaya operasional, rekrutmen amil profesional, upah layak dan asuransi, penanaman nilai spiritual, pelatihan kompetensi amil, sertifikasi amil, sistem keamanan data, software/aplikasi administrasi

dan keuangan, dan terakhir taat regulasi. Sedangkan khusus mitigasi risiko biaya operasional terdapat perbedaan dimana dapat diklasifikasikan menjadi tiga model: subsidi kantor pusat, optimalisasi donasi infaq, dan sumber dana lain seperti unit bisnis murni dan wakaf produktif. Model mitigasi tersebut terdapat kesesuaian dengan prinsip *maqāṣid al-syarī'ah* pada empat aspek yakni: *hiḏ al-dīn*, *hiḏ al-nafs*, *hiḏ al-'aql* dan *hiḏ al-māl*.

Kata Kunci: *Mitigasi, Risiko Operasional, Lembaga Amil Zakat, Maqāṣid Al-Syarī'ah*

ABSTRACT

The large potential of zakat in Indonesia indirectly triggers the growth of the number of zakat management organizations. The activities of modern Amil Zakat Institution (LAZ) require large operational costs. The general conception that amil rights are considered sufficient to fulfill LAZ operations, in reality this is not always the case. LAZ also takes operational rights from infaq and sadaqah donations. The research aims to find out how LAZ's policy strategy mitigates operational risk and how the policy model is viewed from the *maqāṣid al-syarī'ah* perspective. The research is qualitative through field and literature studies. Data collection methods through interviews, documentation and observation to six LAZ as the object of research. Literature study was conducted in terms of the meaning of LAZ operational risk mitigation as a guide for data collection in the field and *maqāṣid al-syarī'ah* theory. The data analysis technique uses the Miles and Huberman analysis method through stages: data collection, reduction, presentation and conclusion. LAZ operational risk has three dimensions: internal process failure, human resource factors, and technological or other external system factors. The three dimensions of operational risk are mitigated by the six LAZs with a relatively similar model, namely: management reporting, the existence of a sharia council, transparency of management through publications, internal-external audits, mitigation of operational costs, recruitment of professional amil, wages, and other factors. The three dimensions of operational risk are mitigated by the six LAZs with relatively similar models, namely: management reporting, the existence of a sharia council, transparency of management through publications, internal-external audits, mitigation of operational costs, recruitment of professional amil, living wages and insurance, cultivation of spiritual values, amil competency training, amil certification, data security systems, administrative and financial software/applications, and finally compliance with regulations. While specifically mitigating the risk of operational costs there are differences which can be classified into three models: head office subsidies, optimization of infaq

donations, and other sources of funds such as pure business units and productive waqf. The mitigation model is in accordance with the principles of maqashid al-shariah in four aspects, namely: *hifz al-dīn*, *hifz al-nafs*, *hifz al-‘aql* dan *hifz al-māl*.

Keywords: *Mitigation, Operational Risk, Amil Zakat Institution, Maqāshid al-Syarī‘ah*

مستخلص البحث

تؤدي الإمكانيات الكبيرة للزكاة في إندونيسيا بشكل غير مباشر إلى نمو عدد مؤسسات إدارة تكاليف تشغيلية كبيرة. المفهوم (LAZ) الزكاة. تتطلب أنشطة مؤسسة زكاة الأمل الحديثة ، في الواقع ليس هذا هو الحال LAZ العام أن حقوق الأمل تعتبر كافية للوفاء بعمليات أيضًا الحقوق التشغيلية من تبرعات الصدقات والصدقات. يهدف LAZ دائمًا. كما تأخذ من المخاطر التشغيلية وكيف ينظر إلى LAZ البحث إلى معرفة كيف يخفف نموذج سياسة السياسة من منظور مقاصد الشريعة. البحث نوعي من خلال الدراسات الميدانية والأدبية. أساليب جمع البيانات من خلال المقابلات والتوثيق والملاحظة لستة من المناطق اللوجستية اللبنانية كموضوع للبحث. تم إجراء دراسة أدبية من حيث معنى التخفيف من المخاطر التشغيلية في المنطقة اللوجستية اللبنانية كدليل لجمع البيانات في الميدان ونظرية مقاصد الشريعة. واستخدم أسلوب تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل مايلز وهويرمان من خلال مراحل: جمع البيانات، واختزلها، وعرضها، واستنتاجها. للمخاطر التشغيلية في المنطقة الاقتصادية العربية ثلاثة أبعاد: فشل العمليات الداخلية، وعوامل الموارد البشرية، والعوامل التكنولوجية أو عوامل النظام الخارجية الأخرى يتم التخفيف من الأبعاد الثلاثة للمخاطر التشغيلية من قبل المناطق الوقفية الست بنماذج متشابهة نسبيًا، وهي: إعداد التقارير الإدارية، ووجود مجلس شرعي، وشفافية الإدارة من خلال المنشورات، والتدقيق الداخلي والخارجي، وتخفيف التكاليف التشغيلية، وتوظيف الأمل المحترف، والأجور المعيشية والتأمين، وزرع القيم الروحية، وتدريب كفاءات الأمل، وشهادة الأمل، وأنظمة أمن البيانات، والبرامج/التطبيقات الإدارية والمالية، وأخيرًا الامتثال للوائح. أما فيما يتعلق بالتخفيف من مخاطر التكاليف التشغيلية على وجه التحديد، فهناك اختلافات يمكن تصنيفها إلى ثلاثة نماذج: إعانات المكتب الرئيسي، وتحسين تبرعات الأوقاف، ومصادر التمويل الأخرى مثل وحدات الأعمال البحتة والوقف الإنتاجي. ويتفق نموذج التخفيف مع مبادئ مقاصد الشريعة الإسلامية في أربعة جوانب، وهي: حفظ الدين، حفظ النفس، حفظ العقل، وحفظ المال

الكلمات المفتاحية: التخفيف، المخاطر التشغيلية، مؤسسة أمل للزكاة، مقاصد الشريعة الإسلامية

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata Bahasa Arab yang dipakai dalam penulisan tesis ini menggunakan Pedoman Transliterasi Arab-Latin berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

No.	Arab	Latin
1	ا	tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ṡ
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	z
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No.	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	'
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
21	ك	k
22	ل	l
23	م	m
24	ن	n
25	و	w
26	ه	h
27	ء	'
28	ي	y

2. Vokal Pendek

... = a	كَتَبَ	kataba
... = i	سُوِّلَا	su'ila
... = u	يَاذَهُبُ	yazhabu

4. Diftong

أَيَّ = ai	كَأَيِّفَ	kaifa
أَوْ = au	حَوْلَ	h}aula

3. Vokal Panjang

أ... = ā	قَالَ	qāla
إِي... = ī	قِيلَ	qīla
أُو... = ū	يَقُولُ	yaqūlu

Catatan:

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya.

KATA PENGANTAR

Bissmillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, segala puji sudah sepantasnya kepada Allah ‘Azza wa Jalla, Tuhan penguasa segala penjuru langit dan bumi serta seluruh jagat raya semesta ini. Dialah Allah Yang Maha Sempurna, Maha Menggenggam segala urusan makhluknya, hingga hanya dengan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai sebuah karya ilmiah yang menjadi bagian dalam proses keserjanaan Strata-II. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada teladan kita, pemimpin kita serta manusia terbaik, yaitu Rasulullah *Shalallahu’alaihi wasalam*.

Sudah menjadi sebuah fitrah bahwa segala proses aktivitas manusia di dunia akan selalu melibatkan orang lain. Begitupun dalam pengerjaan karya ilmiah ini, penulis tiada memungkiri begitu banyak peran dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nizar, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang serta jajarannya di UIN Walisongo Semarang yang telah memberikan segala fasilitas penunjang kegiatan akademik. Baik itu dalam bentuk kebijakan secara langsung maupun tidak langsung.
2. Bapak Prof. Dr. H. Muhyar Fanani, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana dan Bapak Dr. Nasihun Amin, M.Ag. selaku

Wakil Direktur Pascasarjana di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. Keduanya telah memberikan motivasi, dukungan dan inspirasi baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peneliti selama menimba ilmu di Program Pascasarjana (S-2) UIN Walisongo Semarang

3. Bapak H. Ibnu Fikri, S.Ag., M.S.I., Ph.D dan Ibu Dr. Widiastuti., M.Ag selaku Kepala Prodi dan Sekretaris Prodi Ilmu Agama Islam yang telah memberikan dukungan akademis yang penulis tempuh selama studi melalui kebijakan-kebijakan jurusan.
4. Kedua pembimbing yaitu Bapak Dr. H. Agus Nurhadi, MA dan Dr. Ahmad Furqon., Lc. MA.yang telah berkenan menjadi pembimbing tesis. Keduanya rela memberi koreksi, masukan dan perbaikan selama pengerjaan penelitian tesis hingga akhirnya dapat terselesaikan dengan baik.
5. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana IAI dan UIN Walisongo secara keseluruhan yang memberikan ilmu dan pengalamannya baik selama perkuliahan maupun tatkala diskusi, serta tidak lupa segenap karyawan/ti di lingkup Pascasarjana UIN Walisongo Semarang.
6. Istri tercinta Hemas Nur Wulan S.E dan anak pertama kami adinda Nasywa Fatiya Ilma yang telah rela waktunya diambil karena kesibukan penelitian. Terimakasih kasih atas segala dukungan, doa, motivasi dan inspirasi yang tiada terhitung

bagi penulis selama menempuh studi, semoga Allah senantiasa memberikan perlindungan, kemudahan dan keberkahan bagi keluarga kita.

7. Manajer atau Kepala Cabang Lembaga Amil Zakat Rumah Zakat Jateng, Nurul Hayat Jateng, LAZIS Muhammadiyah Jateng, LAZ Al-Ihsan Jateng, LAZIS Sultan Agung dan LAZIS Baiturrahman, penulis mengucapkan banyak terimakasih. Tanpa dukungan dan izin dari mereka tentunya penelitian ini tidak akan berjalan optimal.
8. Kepada seluruh rekan-rekan seperjuangan di Pascasarjana Ilmu Agama Islam 2022, terimakasih banyak atas bantuan dan segala kebaikannya selama ini, semoga semuanya dimudahkan karirnya.

Akhirnya penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini baik berupa materi, data, analisis maupun hasil. Oleh karenanya kritik dan masukan akan sangat diperlukan bagi perbaikan penelitian dan kajian yang serupa ke depan. Semoga sedikit sumbangsih dalam karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua. *Amin*.

Semarang, 26 Juni 2024

Aditya Budi Santoso

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
ABSTRAK	vi
TRANSLITERASI	xi
KATA PENGANTAR	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	14
D. Tinjauan Pustaka	15
E. Metode Penelitian	20
F. Sistematika Pembahasan	32
BAB II : MITIGASI RISIKO OPERASIONAL LEMBAGA AMIL ZAKAT DAN <i>MAQĀṢID AL-SYARĪ'AH</i>	
A. Mitigasi Risiko Operasional	34
1. Mitigasi Risiko.....	34
2. Risiko Operasional	38
3. Mitigasi Risiko dalam Islam	40
B. Lembaga Amil Zakat dan Risiko Operasional	45

1. Zakat	45
2. Lembaga Amil Zakat	50
3. Konsep Operasional Lembaga Amil Zakat	64
4. Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat	75
C. <i>Maqāṣid al-Syarī'ah</i>	84
1. Pengertian <i>Maqāṣid al-Syarī'ah</i>	84
2. Sejarah <i>Maqāṣid al-Syarī'ah</i>	88
3. Metode Mengetahui <i>Maqāṣid al-Syarī'ah</i>	94
4. Maksud Penetapan Hukum Syariat	100
5. Pemeliharaan <i>Al-Darūriyah Al-Khams</i>	104

BAB III : MITIGASI RISIKO OPERASIONAL LEMBAGA AMIL ZAKAT DI KOTA SEMARANG

A. Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang	111
1. Rumah Zakat	111
2. Nurul Hayat	113
3. Lazis Muhammadiyah	115
4. Lazis Jateng	116
5. Lazis Sultan Agung	118
6. Lazis Baiturrahman	119
B. Mitigasi Risiko Operasional LAZ di Kota Semarang	121
1. Mitigasi Risiko Operasional Rumah Zakat	122
2. Mitigasi Risiko Operasional Nurul Hayat	127
3. Mitigasi Risiko Operasional Lazis Muhammadiyah	132
4. Mitigasi Risiko Operasional Jateng	136
5. Mitigasi Risiko Operasional Lazis Sultan Agung	140

6. Mitigasi Risiko Operasional Lazis Baiturrahman	144
--	-----

BAB IV : ANALISIS MITIGASI RISIKO OPERASIONAL LEMBAGA AMIL ZAKAT DI KOTA SEMARANG DALAM PERSPEKTIF *MAQĀSĪD AL-SYARĪ'AH*

A. Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang	155
B. Analisis Model Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang	169
1. Subsidi Dana Kantor Pusat	173
2. Optimalisasi Donasi Infak	174
3. Sumber Dana Lain	176
C. Analisis Implementasi Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat dalam Perspektif <i>Maqāṣid al-Syarī'ah</i>	186
1. <i>Hifẓ al-Dīn</i> dalam Mitigasi Risiko Operasional	189
2. <i>Hifẓ al-Nafs</i> dalam Mitigasi Risiko Operasional ...	190
3. <i>Hifẓ al-'Aql</i> dalam Mitigasi Risiko Operasional ...	192
4. <i>Hifẓ al-Māl</i> dalam Mitigasi Risiko Operasional	194

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	198
B. Saran	199

DAFTAR PUSTAKA	201
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	216
-----------------------	-----

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Table 1. <i>Zakat Core Principles (ZCP)</i>	798
Table 2. Dimensi Risiko Operasional dan Model Mitigasi LAZ ..	1487
Table 3. Perbandingan Mitigasi Risiko Operasional LAZ di Kota Semarang	1504
9	
Table 4. Hak Operasional Menurut LAZ	1654
Table 5. Model Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat Kota Semarang	1710
Table 6. Klasifikasi Model Mitigasi Risiko Biaya Operasional LAZ	1798
Table 7. Model Mitigasi Risiko Operasional Perspektif <i>Maqāṣid al- syarī'ah</i>	187

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia memiliki jumlah masyarakat muslim terbesar kedua di dunia. Sebagai negara dengan masyarakat muslim yang mayoritas, zakat dalam bahasa Fauzia, telah dan akan selalu menjadi “komoditas” penting di Indonesia.¹ Provinsi Jawa Tengah sendiri menurut data BAZNAS memiliki potensi zakat Rp 3,1 triliun per tahun. Jumlah tersebut hanya mencakup zakat kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di 35 kab/kota, sehingga belum termasuk data di luar ASN.²

Jumlah potensi yang besar meniscayakan kewajiban pemerintah untuk mengatur melalui regulasi, mengingat peran Lembaga Amil Zakat (LAZ) dalam membantu kesejahteraan masyarakat tidak bisa dikesampingkan. Secara cakupan wilayah kelembagaan LAZ terbagi menjadi tiga yakni skala nasional, skala provinsi dan skala kabupaten/kota. Meskipun nama kelembagaan hanya menyertakan diksi zakat, namun secara umum LAZ juga mengelola wakaf, sehingga disebut juga lembaga Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf (Ziswaf).

¹ Amelia Fauzia, *Filantropi Islam: Sejarah dan Kontestasi Masyarakat Sipil dan Negara di Indonesia*, (Yogyakarta: Gading Publishing, 2016), 277

² https://humas.jatengprov.go.id/detail_berita_gubernur?id=8801
diakses 2 Juli 2024

Pada undang-undang yang lama terkait zakat disebutkan bahwa pengelolaan zakat di Indonesia secara kelembagaan terbagi menjadi dua yakni: Badan Amil Zakat (BAZ) dan LAZ, meskipun kemudian undang-undang tersebut telah diganti.³ LAZ adalah lembaga pengelola zakat swasta yang dibentuk oleh masyarakat sedangkan BAZ saat ini dikenal sebagai Badan Amis Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga amil zakat bentukan pemerintah. Lahirnya undang-undang tersebut secara tidak langsung mendorong tumbuhnya pembentukan LAZ baru di seluruh Indonesia hingga yang sedemikian masif. Jumlah LAZ resmi di Indonesia tahun 2024 sebanyak 170 yang terdiri dari 45 LAZ Nasional, 39 LAZ Provinsi dan 86 LAZ Kab/Kota.⁴ Data tersebut mengisyaratkan bahwa Indonesia bisa jadi merupakan satu-satunya negara yang memiliki lembaga zakat terbanyak di dunia.

Hadirnya LAZ di Indonesia telah membantu peran pemerintah melakukan upaya kesejahteraan sosial-ekonomi

³ Dita Afrina. "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat." *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 2 (2020): 202. Doi: <https://doi.org/10.14421/EkBis.2018.2.2.1136> Undang-undang terbaru pengelolaa zakat adalah UU No.23 Tahun 2011

⁴ Lihat [https://kemenag.go.id/nasional/bingung-mau-berzakat-ini-170-lembaga-amil-zakat-kantongi-izin-dari-kemenag-p1AAy#:~:text=serta%20kabupaten%2Fkota,-,Hingga%20Februari%202024%2C%20terdapat%20170%20LAZ%20berizin%20yang%20terbagi%20dalam,luas%20di%20seluruh%20wilayah%20Indonesia](https://kemenag.go.id/nasional/bingung-mau-berzakat-ini-170-lembaga-amil-zakat-kantongi-izin-dari-kemenag-p1AAy#:~:text=serta%20kabupaten%2Fkota,-,Hingga%20Februari%202024%2C%20terdapat%20170%20LAZ%20berizin%20yang%20terbagi%20dalam,luas%20di%20seluruh%20wilayah%20Indonesia. Diakses 1 Juni 2024). Diakses 1 Juni 2024

masyarakat.⁵ Zakat memerankan fungsinya secara efektif dalam membangun kesejahteraan masyarakat,⁶ meski hal itu tidak bisa dilihat dari jangka pendek.⁷ Dampak bergulirnya program-program pendayagunaan zakat akan mulai tampak setelah berjalan dalam jangka panjang.⁸ Zakat juga efektif dalam meningkatkan usaha mustahik melalui program pendayagunaan.⁹ Eksistensi LAZ di tengah masyarakat sebagai salah satu bentuk penguatan sistem sosial melalui program-program kemanusiaan. LAZ hadir di ruang-ruang kemiskinan dimana tidak selalu semuanya bisa disentuh oleh negara. Perlu diketahui bahwa zakat dalam perspektif ekonomi makro maupun mikro, jika dikelola dengan

⁵ Nur Kholis, and Mugiati Mugiati. "Distribution of productive zakat for reducing urban poverty in Indonesia." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 15, no. 3 (2021): 1-12. Doi: <https://doi.org/10.53333/IJICC2013/15303>.

⁶ Ahmad Fathonih. "Zakat As An Alternative Revenue and Financing Resources for The State." *Al-Adalah* 16, no. 1 (2019): 117. doi: <https://doi.org/10.24042/adalah.v16i1.3891>

⁷ Sri Herianingrum, et al. "Zakat as an instrument of poverty reduction in Indonesia." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* (2023). Doi: <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2021-0307>

⁸ Annisa Sasri Anindya, and Laila Masruro Pimada. "An Indonesia Experience: Does Zakat Enhance Macroeconomic Variables?." *International Journal of Zakat* 8, no. 1 (2023): 25-42. Doi: <https://doi.org/10.37706/ijaz.v8i1.449>

⁹ Mawardi, Imron, et al. "Analyzing the impact of productive zakat on the welfare of zakat recipients." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 14.1 (2023): 118-140. Doi: <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0145>. Lihat juga Widiastuti, Tika, et al. "A mediating effect of business growth on zakat empowerment program and mustahiq's welfare." *Cogent Business & Management* 8.1 (2021): 1882039. Doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1882039>

baik akan berdampak positif bagi pertumbuhan ekonomi suatu daerah atau negara.¹⁰ Dana kelolaan LAZ yang cukup besar dituntut untuk mampu menerapkan proses kinerja layaknya perusahaan profesional.

Zakat di era modern dikelola layaknya sebuah perusahaan dimana aspek profesionalitas menjadi poin penting. Manajemen operasional menjadi salah satu prinsip penting dalam profesionalitas dalam pengelolaan perusahaan/organisasi modern. Risiko operasional merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen operasional. Risiko operasional adalah salah satu faktor penting dalam pengelolaan zakat. Para pakar dan praktisi dalam bidang pengelolaan zakat dan ekonomi Islam pada tahun 2016 telah merumuskan sejumlah prinsip yang di dalamnya terdapat dimensi risiko.¹¹ Beberapa potensi risiko yang berkaitan dengan operasional lembaga amil zakat dirumuskan melalui *Zakat Core Principle (ZCP)* atau Prinsip Pokok Zakat yang terdiri dari 18 poin.¹² Prinsip risiko operasional pada ZCP terdapat pada poin ke-14 dimana menjadi bagian dari manajemen risiko dalam tata kelola zakat. Dimensi risiko dalam ZCP dibagi menjadi empat

¹⁰ Eko Suprayitno. "The Impact of Zakat on economic growth in 5 State in Indonesia." *International Journal of Islamic Banking and Finance Research* 4, no. 1 (2020): 1-7. Doi: <https://doi.org/10.46281/ijibfr.v4i1.470>

¹¹ Irfan Syauqi Beik. "Towards International Standardization of Zakat System." In *Fiqh Zakat International Conference*, pp. 3-17. 2015.

¹² Dokumen resmi tentang Zakat Core Principle bisa dilihat di <https://www.puskasbaznas.com/publications/zakat-international-standard/zcp> diakses 2 Juni 2023

aspek yaitu risiko pengumpulan, risiko kehilangan muzaki atau reputasi, risiko operasional dan risiko transfer antar negara.¹³ Sehingga bisa dikatakan bahwa mitigasi risiko operasional menjadi salah satu aspek penting yang harus dikelola oleh setiap LAZ.

Zakat menjadi salah satu pilar penting Islam yang bergerak pada dua dimensi sekaligus yakni dimensi ibadah dan dimensi sosial. LAZ melalui hak amil berhak mendapatkan bagian sebesar seperdelapan atau 12,5% dari zakat yang dihimpun.¹⁴ Porsi bagian tersebut diperoleh karena statusnya amil sebagai bagian dari asnaf zakat serta atas pekerjaannya dalam mengelola zakat. Saat ini amil sudah menjelma menjadi sebuah organisasi kelembagaan sehingga bagian yang diambil dari asnaf amil dari donasi zakat akan juga digunakan untuk operasional lembaga. Terdapat perbedaan sumber biaya operasional antara BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat bentukan pemerintah dengan LAZ swasta. LAZ berhak mengambil hak operasionalnya dari hasil pengumpulan zakat maksimal 12,5% sesuai dengan ketentuan hukum Islam (fikih) dan dipertegas dengan Fatwa MUI No.8 Tahun 2011. Lain halnya dengan BAZNAS, selain mengambil

¹³ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2016), 15-16

¹⁴Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah:Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw' al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 590

hak amil dari zakat yang dihimpun juga memperoleh biaya operasional dari Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara (APBN) atau APBD. Sedangkan LAZ sebagai lembaga bentukan masyarakat/swasta hanya mengandalkan sumber biaya operasional dari hak amil dan dari donasi akad sedekah atau infak. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang No.23 Tahun 2011 dan Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 2014 Pasal 26 tentang pengelolaan zakat.¹⁵

Sebuah penelitian tentang LAZ Nasional di Surabaya menunjukkan bahwa sebagian besar biaya operasional lembaga diambil dari donasi zakat (asnaf amil).¹⁶ Lembaga Manajemen Infak (LMI) salah satu LAZ nasional yang berkantor pusat di Surabaya juga mengambil hak operasional dari donasi infak sebesar 22%.¹⁷ LAZ Dompot Dhuafa cabang Provinsi Banten pada tahun 2017 menetapkan besaran hak operasional dari pengumpulan dana infak bebas sebesar 40% untuk hak amil.¹⁸

¹⁵Undang-undang dan peraturan dapat dilihat di <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/39267/uu-no-23-tahun-2011> dan <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5451/pp-no-14-tahun-2014>

¹⁶ Muhammad Fitrahuddin Ajmal Nazir and Muhammad Nafik Hadi Ryandono. "Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Amil Zakat Nasional." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 11 (2019): 2236-2251

¹⁷ Dania Ulfah Dianti and Noven Suprayogi. "Pengelolaan Biaya Operasional Laznas Surabaya." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 5, no. 8: 641 doi: 10.20473/vol5iss2018pp634-644

¹⁸ Syafuri, Syafuri, and Nita Anggraeni. "Tinjauan Hukum Islam Terhadap Praktik Upah (Ujrah) Amil Zakat: Studi Di Dompot Dhuafa Banten." *Muamalatuna* 10, no. 2 (2018): 130, doi:

Data tersebut menjelaskan bahwa biaya operasional LAZ untuk lembaga baik skala nasional, skala provinsi hingga skala kabupaten/kota terbilang cukup besar. Sehingga kebutuhan biaya operasional lembaga tidak cukup jika hanya mengambil dari donasi zakat.

Operasional LAZ untuk sewa kantor seperti ruko sederhana di lokasi strategis kota besar bisa mencapai 80-120 juta per tahun.¹⁹ Hal ini karena tidak semua lembaga zakat mendapatkan kantor operasional secara cuma-cuma misalnya melalui wakaf. Biaya operasional LAZ bukan hanya sewa kantor, tetapi juga ada gaji karyawan, biaya listrik, air, kertas, biaya *fundraising*, sewa auditor eksternal, sertifikasi dan lain sebagainya. Untuk mendapatkan biaya operasional tersebut sebagian besar LAZ mengambil prosentase hak amil/operasional dari donasi akad infak dan sedekah. Prosentase pengambilan hak operasional bisa berbeda-beda antara lembaga satu dengan yang lainnya, tergantung fatwa atau keputusan masing-masing dewan pengawas syariah. Pada tahun 2020 pemerintah menerbitkan aturan melalui Keputusan Menteri Agama (KMA) No.606/2020. Peraturan tersebut menyebutkan penggunaan dana infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya untuk keperluan operasional amil

<https://doi.org/10.37035/mua.v10i2.1883>

¹⁹ Berdasarkan pengalaman peneliti saat masih aktif bekerja di Dompot Dhuafa Jawa Tengah pada tahun 2017-2020

maksimal 20%.²⁰ Hingga peraturan itu diterbitkan masih belum diketahui seberapa efektif LAZ yang mentaatinya.

Praktik di lapangan menunjukkan bahwa sebelum terbitnya KMA No.606/2020, sudah ada LAZ yang mengambil biaya operasional melebihi ketentuan, seperti yang dilakukan Dompet Dhuafa Cabang Banten mengambil infak bebas sebesar hingga 40% untuk operasional lembaga. Kemudian pada tahun 2022 kasus yang menimpa Aksi Cepat Tanggap (ACT) juga menjadi bukti akan adanya penyimpangan penggunaan dana donasi.²¹ Lembaga yang juga dikenal mengelola dana Ziswaf tersebut diduga menggunakan dana hasil donasi dengan jumlah dan peruntukan yang tidak wajar, salah satunya untuk operasional lembaga.²² Dana kelolaan yang besar menimbulkan celah dan

²⁰ Keputusan Menteri Agama No.606 Tahun 2020 tentang Pedoman Audit Syariah Atas Pelaporan Pelaksanaan Zakat, Infak, Sedekah dan Dana Sosial Keagamaan Lainnya pada Badan Amil Zakat Nasional dan Lembaga Amil Zakat, tercantum dalam Bab III Huruf I

²¹ Meski ACT menyatakan secara legalitas bukan sebagai Lembaga Amil Zakat dan BAZNAS sebagai pengawas LAZ juga menyatakan demikian, pada kenyataannya ACT sudah menghimpun zakat bertahun-tahun baik itu zakat mal maupun zakat fitrah. ACT secara terang-terangan menyertakan tagline “Global Zakat” dalam berbagai kampanye donasinya di media online. Lihat

<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220705143411-20-817492/membedah-klaim-act-bukan-lembaga-zakat-bisa-tarik-13-5-persen> diakses 6 September 2023. *Alexa Traffic Rank* juga memasukan ACT sebagai lembaga amil zakat terfavorit peringkat 5 di Indonesia Lihat <https://alif.id/read/wnh/ranking-lembaga-zakat-terpopuler-menurut-alexa-b230442p/> diakses 5 September 2023

²² Lihat <https://nasional.kompas.com/read/2022/07/25/19420841/perjalanan-kasus->

potensi negatif. Permasalahan operasional LAZ bisa menyebabkan munculnya penyimpangan penggunaan dana zakat, infak dan sedekah baik disengaja maupun tidak disengaja. Salah satu potensi permasalahan yakni ketika biaya operasional yang besar tidak diimbangi hasil penghimpunan yang besar, otomatis hal tersebut akan mengakibatkan dana operasional yang minus/defisit. Kondisi demikian menyimpan celah hukum (regulasi) yang kemungkinan disalahgunakan oleh lembaga amil zakat atau lembaga sosial (filantropi) secara umum.²³

Biaya operasional menjadi bagian terpenting dari mitigasi risiko operasional. LAZ kedepannya diharapkan mampu menutup semua biaya operasionalnya secara mandiri. Salah satu lembaga amil zakat memiliki upaya kemandirian dalam biaya operasional adalah LAZ Nurul Hayat²⁴. Maksud dari kemandirian adalah lembaga tersebut tidak mengambil biaya operasionalnya dari dana zakat yang terhimpun, khususnya untuk gaji karyawan, dimana seluruhnya murni berasal dari unit usaha yang dimiliki. Biaya operasional lembaga zakat jenisnya secara umum seperti sewa

dugaan-penyelewengan-dana-act-pencabutan-izin-hingga diakses 10 Oktober 2022

²³ Lihat Muhamad Dzadit Taqwa, "Penyelewengan dana sosial oleh ACT: Melihat celah hukum dalam regulasi lembaga filantropi", diakses 15 Juni 2023. <https://theconversation.com/penyelewengan-dana-sosial-oleh-act-melihat-celah-hukum-dalam-regulasi-lembaga-filantropi-189141>

²⁴ Rijal, Akmalur, Muhamad Nafik Hadi Ryandono, and Tika Widiastuti. "Kewirausahaan Sosial pada Lembaga Zakat Nasional Berkantor Pusat di Surabaya." *HUMAN FALAH: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 5, no. 1 (2018): 49-68. Doi: [10.30829/hf.v0i0.1210](https://doi.org/10.30829/hf.v0i0.1210)

kantor, biaya listrik, air, gaji untuk karyawan, pengadaan perlengkapan administrasi, transportasi dan lainnya.²⁵ Nurul Hayat berkomitmen untuk tidak membuka cabang LAZ sebelum berhasil mendirikan unit usaha di daerah tersebut dan menghasilkan laba yang cukup untuk menopang operasional.²⁶

Dalam laporan keuangan Nurul Hayat tahun 2011 hingga 2013 menunjukkan laba unit usaha yang lebih dari cukup untuk menopang operasional gaji karyawan. Perbandingan laba dan operasional gaji karyawan adalah sebagai berikut: tahun 2011 laba bersih sekitar Rp 2,8 miliar dan operasional gaji sekitar Rp 1,7 miliar; tahun 2012 laba sekitar Rp 3.3 miliar dan operasional gaji sekitar Rp 2,9 miliar; tahun 2013 laba sekitar Rp 6,3 miliar operasional gaji sekitar Rp 4,7 miliar.²⁷ Namun untuk donasi seperti infak, LAZ Nurul Hayat masih mengambil hak amil sekitar 12,5%.²⁸ Unit usaha yang mereka miliki antara lain biro

²⁵ Hakim, Rahmad. "Studi komparatif kriteria amil zakat, hak dan kewajibannya pada lembaga amil zakat nasional (LAZNAS) di Indonesia." *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 7, no. 1 (2020): 10, doi: <http://dx.doi.org/10.21043/ziswaf.v7i1.6925>

²⁶ Novalia Nastiti and Imron Mawardi. "Kemampuan Unit Usaha Yayasan Nurul Hayat Dalam Menunjang Biaya Operasional Lembaga Amil Zakat." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 2 (2014): 95-111 doi: 10.20473/vol1iss20142pp92-118

²⁷ Novalia Nastiti and Imron Mawardi. "Kemampuan Unit Usaha Yayasan Nurul Hayat Dalam Menunjang Biaya Operasional Lembaga Amil Zakat." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 2 (2014): 113-114 doi: 10.20473/vol1iss20142pp92-118

²⁸ Dania Ulfah Dianti and Noven Suprayogi. "Pengelolaan Biaya Operasional Laznas Surabaya." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan*

haji dan umrah, catering, aqiqah, percetakan, toko herbal, properti, *wedding organizer*, koperasi dan yang lainnya.²⁹ Seluruh unit usaha tersebut mampu menghasilkan keuntungan yang kemudian diambil untuk mendanai operasional lembaga zakat.

Penelitian lainnya memaparkan bahwa LAZ Nurul Hayat cabang Surakarta mempunyai manajemen risiko operasional yang terbaik diantara lembaga zakat nasional lainnya di Surakarta. Nurul Hayat memiliki rata-rata skor terendah yakni 2,03 sedangkan tiga LAZ Nasional lainnya berada di kisaran 2,2 sampai 2,3.³⁰ Kemandirian operasional dengan tidak mengandalkan sumber dana dari hak amil menjadi salah satu faktor penting dalam manajemen pengelolaan zakat. Manajemen operasional yang baik secara langsung juga akan berhubungan dengan reputasi LAZ. Reputasi positif di mata masyarakat adalah faktor penting yang mempengaruhi peningkatan penghimpunan zakat.³¹ Selain itu kemandirian operasional dalam beberapa aspek tata kelola zakat memiliki dampak positif, seperti meminimalisir risiko gagal operasional, memberikan citra positif terhadap

Terapan 5, no. 8: 641 doi: 10.20473/vol5iss20188pp634-644

²⁹ Sumber: <https://nurulhayat.org/layanan-lainnya/> diakses 8 Agustus 2023

³⁰ Rahma Yudi. "Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelola Zakat di Surakarta." *Adzkiya: Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah* 9: 183-198. Doi: <https://doi.org/10.32332/adzkiya.v9i02.4432>

³¹ Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto, Zaenudin Zaenudin, Bejo Santoso, and Siti Sumiati. "A study of Indonesian community's behaviour in paying zakat." *Journal of Islamic Marketing* 11, no. 4 (2020): 961-976. Doi: <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2018-0208>

donatur, dan amil zakat memiliki kesempatan untuk mendapatkan insentif materi lebih sebagai bentuk apresiasi kinerja. Peran pengawasan masyarakat dibutuhkan dalam model risiko operasional LAZ. Karena hal tersebut menjadi bagian dari komitmen mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan zakat. Partisipasi masyarakat dalam tata kelola zakat tidak diartikan sebagai intervensi melainkan sebagai pelengkap bagi pengelolaan zakat yang lebih baik.³²

Konsepsi umum selama ini berpandangan bahwa porsi operasional LAZ, yang menempati dan mengambil asnaf amil, dari donasi zakat cukup untuk memenuhi operasional LAZ, namun pada realitanya tidak selalu demikian. Dompot Dhuafa Banten pada tahun 2017 dan ACT pada tahun 2022. Kemudian LAZ skala Kab/Kota, Lazis Baiturrahman Semarang, dengan penghimpunan yang relatif kecil juga berpotensi melanggar ketentuan hak operasional.

Fenomena tersebut menjadi menarik untuk diteliti lebih jauh tentang bagaimana sebuah LAZ melakukan mitigasi risiko operasionalnya, baik yang berkaitan dengan keuangan ataupun non-keuangan. Seperti dinamika klaim operasional yang berlebihan dari infak/sedekah apakah merupakan bagian dari mitigasi risiko LAZ atau bukan. Kemudian tentang strategi LAZ

³² Achmad Arief Budiman, *Good Governance Pada Lembaga Ziswaf: Implementasi Pelibatan Pemangku Kepentingan dalam Pengelolaan Ziswaf*, (Semarang: LP2M IAIN Walisongo, 2012), 91

dalam melakukan mitigasi operasional ketika target pengumpulan zakat, yang nantinya juga berhubungan dengan operasional, tidak tercapai. Kondisi tersebut layak untuk dieksplorasi lebih jauh. Meskipun risiko operasional tidak hanya diartikan sebagai biaya operasional, namun biaya operasional menjadi salah satu bagian terpenting dalam aktivitas LAZ.

Syariat Islam memerintahkan untuk mengutamakan masalah dan menjauhi *mafsadat* dalam setiap aktivitas kehidupan. Masalah menjadi salah satu tujuan (*maqāṣid*) adanya syari'at Islam. Prinsip pokok dari masalah adalah pemeliharaan kelima aspek yakni agama (*hifẓ al-dīn*), jiwa (*hifẓ al-nafs*), akal (*hifẓ al-'aql*), keturunan (*hifẓ al-nasl*), dan harta (*hifẓ al-māl*). Al-Ghazali menjelaskan bahwa setiap perkara yang mampu menjaga eksistensi kelima aspek itu (istilah al-Ghazali *al-ushul al-khams*) adalah masalah. Sebaliknya setiap perkara yang meninggalkan eksistensi kelima hal itu adalah mafsadat.³³

Institusi ekonomi sosial Islam seperti LAZ harus menjadikan setiap aktivitasnya sejalan dengan kelima aspek *al-ushul al-khams* tersebut. Kelima hal itu merupakan bagian dari konsep *maqāṣid al-syarī'ah*. Dalam konsep *maqāṣid al-syarī'ah* terdapat lima aspek, seperti yang sudah disebutkan di atas, sebagai induk kemaslahatan umat yang dikenal juga sebagai *al-*

³³ Ahmad al-Raysuni, *Muhadharat fi Maqashid al-Syari'ah*, (Kairo: Dar al-Kalimah, 2014), 160

Darūriyah al-khams.³⁴ LAZ sebagai lembaga yang beroperasi dengan landasan hukum Islam sudah seharusnya memiliki kebijakan yang sejalan dengan prinsip keislaman (masalah). Jika tidak demikian maka sama saja LAZ kehilangan alasan utamanya ada (*raison d'etre*). Sebaik apapun sebuah kebijakan pada lembaga, yang beroperasi dengan mengatasnamakan Islam, selama aktivitas/kebijakannya tidak sejalan dengan masalah akan menjadi sia-sia.

Berangkat dari penjelasan dan fenomena *gap* yang sudah diuraikan di atas menjadi alasan utama untuk melakukan penelitian mendalam, yakni terkait bagaimana mitigasi risiko operasional yang dimiliki dan dilakukan oleh LAZ. Kemudian bagaimana mitigasi risiko operasional yang diimplementasikan LAZ dalam konsep *maqāṣid al-syarī'ah*.

B. Rumusan Masalah

Agar kajian sebuah penelitian tidak terlalu melebar, maka harus memiliki pokok permasalahan yang hendak dijawab. Penelitian ini akan menjawab dua pertanyaan pokok yaitu:

1. Bagaimana mitigasi risiko operasional LAZ di Kota Semarang ?
2. Bagaimana mitigasi risiko operasional LAZ dalam perspektif *maqāṣid al-syarī'ah* ?

³⁴ Abu Ishaq Al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Usul al-Shari'ah*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyah, 2004), 221-222

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Menjelaskan mitigasi risiko operasional LAZ di Kota Semarang
 - b. Menjelaskan mitigasi risiko operasional LAZ dalam perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*
2. Manfaat Penelitian
 - a. Sebagai sumbangan teoritik mitigasi risiko operasional LAZ
 - b. Sebagai sumbangan teoritik mitigasi risiko operasional LAZ perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*
 - c. Sebagai pertimbangan dalam perumusan kebijakan terkait mitigasi risiko operasional LAZ

D. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini tidak berangkat dari ruang hampa, artinya ada beberapa topik penelitian lain yang menginspirasi dan punya kemiripan dalam objek penelitian. Beberapa penelitian yang memiliki kesamaan topik yang relevan diantaranya:

Penelitian berjudul *Manajemen Risiko Operasional Pada Lembaga Amil Zakat*, di dalamnya membahas tentang manajemen risiko operasional tiga LAZ Nasional di Surabaya. Peneliti berhasil menemukan 14 risiko operasional berdasarkan hasil

wawancara dengan LAZ terkait.³⁵ Meski semua LAZ yang diteliti telah melakukan proses manajemen risiko operasional, namun penelitian tersebut belum membahas aspek model mitigasi risiko secara mendetail yang diterapkan masing-masing LAZ. Kemudian penelitian pada prinsip *Zakat Core Principle* (ZCP) hanya menyinggung terbatas dan belum menggunakan perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*.

Penelitian berjudul *Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)*. Artikel tersebut memaparkan manajemen risiko LAZ yang dikelompokkan menjadi tiga yakni risiko pengumpulan, risiko pengelolaan dan risiko pendistribusian. Beberapa potensi risiko yang dialami lembaga amil zakat diantaranya: ancaman eksternal, kegagalan sistem, kegagalan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), dan kegagalan proses internal. Selain itu diterangkan bahwa risiko operasional akan sangat mempengaruhi kinerja lembaga serta kepercayaan masyarakat.³⁶ Manajemen risiko dalam penelitian ini hanya berfokus pada institusi zakat milik negara (BAZNAS) dan belum menyinggung soal model mitigasi risiko operasional

³⁵ Muhammad Fitrahuddin Ajmal Nazir and Muhammad Nafik Hadi Ryandono. "Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Amil Zakat Nasional." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 11 (2019): 2236-2251. doi: <https://doi.org/10.20473/vol6iss201911pp2236-2251>

³⁶Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik, and Lukman M. Baga. "Manajemen risiko pada badan amil zakat nasional (baznas)." *Al-Muzara'ah* 5, no. 2 (2017): 107-124. Doi: <https://doi.org/10.29244/jam.5.2.107-124>

maupun kaitannya dengan *maqāṣid al-syarī'ah*. Selain itu risiko yang dikaji adalah bentuk risiko secara umum yang dialami LAZ.

Penelitian berjudul *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat* yang di dalamnya menjelaskan terkait risiko secara umum dalam pengelolaan zakat. Melalui metode identifikasi risiko, penelitian tersebut telah menegaskan rumusan prinsip ZCP pada aspek risiko yang mencakup empat hal: risiko reputasi dan kehilangan muzaki, risiko penyaluran, risiko operasional dan risiko transfer antar negara. Hasil penelitian hanya menguatkan rumusan ZCP tanpa ada pengembangan analisis mitigasi risiko khususnya dalam risiko operasional serta belum menyentuh prinsip *maqāṣid al-syarī'ah*.³⁷

Penelitian lainnya yakni *Pengelolaan Biaya Operasional Laznas Surabaya* dimana penelitian menjelaskan mengenai manajemen operasional pada tiga lembaga zakat nasional yang mempunyai kantor pusat di Surabaya. LAZ tersebut yaitu Yatim Mandiri, Lembaga Manajemen Infak (LMI) dan Nurul Hayat. Proses manajemen biaya operasional masing-masing LAZ diawali dengan penyusunan kebutuhan anggaran setiap tahun berjalan kemudian memetakan rencana penerimaan donasi. Biaya operasional LAZ selain mengambil dari dana zakat, porsi terbesar diambilkan dari donasi infak. Penelitian belum mengungkap

³⁷Dyarini and Siti Jamilah. "Manajemen risiko pengelolaan zakat." *Ikhraith-Humaniora* 1, no. 2 (2017): 45-52. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/ikhraith-humaniora/article/view/149>

model mitigasi risiko operasional maupun hubungannya dengan maqashid al-syariah.³⁸

Penelitian berjudul *Analisis Manajemen Risiko dan Strategi Penanganan Risiko pada Studi Kasus BAZNAS Kabupaten Deli Serdang*. Penelitian yang terbit tahun 2023 tersebut mengkaji risiko di BAZNAS Kab. Deli Serdang terutama dari sisi pendistribusian. Beberapa risiko tersebut antara lain risiko ketidaksesuaian antara kebutuhan dana dengan anggaran program; perbedaan realisasi di lapangan; kurang tepatnya asnaf (Q.S At-Taubah 60) penyaluran program; dan terakhir keterlambatan penyaluran zakat. Strategi penanganan risiko tersebut dilakukan dengan cara bukan hanya melakukan pengendalian, tetapi juga menghindari potensi aktivitas yang memungkinkan terjadinya risiko.³⁹ Penelitian hanya mengungkap risiko pada sisi pendistribusian namun belum mengkaji terkait risiko operasional.

Penelitian berjudul *Analisis Kebijakan Alokasi Dana Hak Amil Menurut Perspektif Syariah Dan Implementasinya di Organisasi Pengelola Zakat* dimana tiga LAZ Nasional menjadi objek penelitian. Artikel penelitian tersebut memaparkan kajian

³⁸Dania Ulfah Dianti and Noven Suprayogi. "Pengelolaan Biaya Operasional LAZNAS Surabaya." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 5, no. 8 (2018): 631-41. Doi: 10.20473/vol5iss20188pp634-644

³⁹Rahmad Pangeran Siregar and Nur Rahmah Amini. "Analisis Manajemen Risiko dan Strategi Penanganan Risiko pada Studi Kasus BAZNAS Kabupaten Deli Serdang." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 2 (2023): 3816-3824.

<https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/6307>

fiqih perspektif empat madzhab populer tentang sumber pendanaan operasional LAZ. Masing-masing lembaga memiliki perbedaan kebijakan terkait hak amil berdasarkan dalil madzhab yang dianut sesuai rekomendasi Dewan Pengawas Syariah yang dimiliki. Misalnya hak amil tidak hanya diambil berdasarkan statusnya sebagai amil namun juga diambil berdasarkan statusnya sebagai fisabilillah. Selain itu penelitian juga mengungkap potensi sumber operasional lainnya yang bisa menjadi alternatif LAZ, seperti infak, hibah wakaf, dan imbal hasil investasi. Penelitian belum mensistematisasikan kebijakan LAZ berupa model mitigasi risiko operasional serta tidak membahas ZCP sebagai pedoman risiko operasional.⁴⁰

Penelitian *Pengelolaan Zakat Di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung Dalam Perspektif Maqashid Al-Syariah* merupakan studi kasus pengelolaan zakat di BAZNAS Tulungagung. Penelitian tersebut hanya membahas kesesuaian program pendistribusian zakat yang dilakukan BAZNAS Tulungagung terhadap *maqāṣid al-syarī'ah*. Hasil penelitian sebatas menilai bahwa program pendistribusian zakat masih dominan konsumtif yang cenderung kurang sesuai dengan *maqāṣid al-syarī'ah*. Peneliti menyarankan agar lebih

⁴⁰Ali Nurdin Anwar, Ahmad Mukri Aji, and Hendri Tanjung. "Analisis Kebijakan Alokasi Dana Hak Amil Menurut Prespektif Syariah Dan Implementasinya Di Organisasi Pengelola Zakat." *Kasaba: Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 2 (2019): 131-150. Doi: <https://doi.org/10.32832/kasaba.v10i2.2391>

mengarahkan program distribusi dalam bentuk produktif agar salah satu tujuan syariat zakat yakni kesejahteraan mustahik bisa lebih tercapai. Penelitian belum membedah *maqāṣid al-syarī‘ah* dalam aspek mitigasi risiko operasional lembaga zakat.⁴¹

E. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi lapangan (*field research*). Penelitian kualitatif dengan sifat naturalistiknya sering disamakan juga sebagai penelitian lapangan (*field research*). Earl Babbie menyebut penelitian lapangan sebagai penelitian dengan ciri pengamatan langsung (*direct observation*), berperan serta, atau juga studi kasus.⁴² Peneliti menggunakan pengamatan langsung kepada LAZ yang berlokasi di Kota Semarang. Penelitian lapangan menghendaki kealamiahan artinya tanpa ada manipulasi kondisi serta kehadiran seorang peneliti dianggap tidak berpengaruh pada subjek. Teori yang digunakan selain menggunakan pendekatan fikih zakat juga menggunakan konsep *maqāṣid al-syarī‘ah*. Salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah deskriptif artinya data

⁴¹ Kutbuddin Aibak. "Pengelolaan Zakat Di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung Dalam Perspektif Maqashid Al-Syariah." *Ahkam: Jurnal Hukum Islam* 4, no. 2 (2016): 247-288.

⁴² Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 156-160

tidak disajikan dalam bentuk statistik yang dinilai pasti, melainkan fokus pada proses dengan penjabaran narasi ataupun gambar.⁴³ Pendekatan kualitatif dipilih bukan hanya karena belum jelas atau belum ditemukannya formulasi tentang topik penelitian tapi juga untuk menggambarkan kerangka teoritik dari fenomena gap yang ada.

2. Sumber Data

Penelitian memerlukan sumber data sebagai pengambilan informasi dan bahan analisis. Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yakni data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Sumber data primer merupakan data langsung, alamiah apa adanya dan utama sebagai bahan informasi dan analisis. Data primer penelitian yakni LAZ di Kota Semarang mengambil sampel dengan menggunakan kriteria tertentu . Sampel pada penelitian kualitatif tidak bertujuan untuk melakukan generalisasi terhadap hasil penelitian melainkan sebagai alat bantu dalam memahami fenomena. Sampel untuk penelitian kualitatif tidak berorientasi pada jumlah melainkan bertujuan untuk mencapai tingkat saturasi.⁴⁴ Sehingga saat partisipan sampel dianggap sudah

⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2022), cet. 23, 13

⁴⁴ John W. Cresswell, *Penelitian Mixed Methods*, terj. Hema Malini,

cukup mencapai titik saturasi maka tidak diperlukan sampel tambahan.

Strategi sampel menggunakan pendekatan *critical sampling* yakni pemilihan sampel melalui kriteria tertentu untuk dipelajari pengalaman fenomena yang dialami.⁴⁵ Tiga kriteria penentuan LAZ meliputi, memiliki izin legalitas⁴⁶, reputasi, dan karakteristik lembaga. Berdasarkan kriteria tersebut dan pendekatan proporsional sampel skala izin operasinya maka dipilih masing-masing dua LAZ yakni dua LAZ Nasional, dua LAZ Provinsi dan dua LAZ Kab/Kota, dengan total secara keseluruhan enam lembaga. Setelah melalui seleksi kriteria data awal LAZ di Kota Semarang, disimpulkan bahwa untuk LAZ skala provinsi yang memiliki kantor pusat di Semarang hanya ada satu. Kemudian untuk LAZ skala kab/kota hanya ada dua. Maka ditetapkan untuk LAZ Nasional di Kota Semarang yang berjumlah lebih dari sepuluh dipilih tiga LAZ yakni LAZ Rumah Zakat (RZ), LAZ Nurul Hayat dan LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU). LAZ Rumah Zakat dipilih berdasarkan reputasinya, selain berbagai program unggulannya, RZ memiliki penghimpunan zakat terbesar

(Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2020), 106-107

⁴⁵ John W. Cresswell, *Penelitian Mixed Methods*, terj. Hema Malini, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2020), 106-107

⁴⁶ Data legalitas LAZ diambil sesuai data yang dirilis oleh Kemenag dan BAZNAS per Desember 2023

kedua nasional.⁴⁷ Kemudian untuk LAZ Nurul Hayat dipilih berdasarkan karakteristiknya sebagai LAZ yang memiliki beberapa unit usaha sebagai penopang pendapatan operasional LAZ.⁴⁸ LAZISMU dipilih berdasarkan karakteristiknya sebagai LAZ berbasis ormas Islam yang menjadi salah satu ormas terbesar di Indonesia.

Sedangkan untuk LAZ Provinsi hanya terdapat satu LAZ yang memiliki legalitas di Kota Semarang yakni LAZ Yayasan al-Ihsan Jawa Tengah (LAZIS Jateng).⁴⁹

⁴⁷Berdasarkan laporan keuangan tahun 2022, Rumah Zakat menghimpun sekitar Rp 196 miliar Selain itu RZ juga meraih berbagai penghargaan nasional dan internasional. Lihat <https://www.rumahzakat.org/id/annual-report>. Berdasarkan masing-masing laporan keuangan tahunan yang dipublikasikan di website lembaga, untuk LAZ Nasional dengan lima besar penghimpunan zakat tahun 2022 atau 2021 adalah Dompot Dhuafa sekitar Rp 211 miliar, RZ sekitar Rp 196 miliar, LazisNU sekitar Rp 114, 9 miliar, IZI sekitar Rp 80 miliar, dan LazisMU sekitar Rp 76 miliar. Penghimpunan tersebut hanya berdasar akad zakat dan mengesampingkan infak, sedekah ataupun wakaf..

⁴⁸ Novalia Nastiti and Imron Mawardi. "Kemampuan Unit Usaha Yayasan Nurul Hayat Dalam Menunjang Biaya Operasional Lembaga Amil Zakat." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 2 (2014): 95-111 doi: 10.20473/vol1iss20142pp92-118. Lihat juga Dania Ulfah Dianti and Noven Suprayogi. "Pengelolaan Biaya Operasional Laznas Surabaya." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 5, no. 8: 641 doi: 10.20473/vol5iss2018pp634-644 . Lihat juga Rahma Yudi. "Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelola Zakat di Surakarta." *Adzkiya: Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah* 9: 183-198. Doi: <https://doi.org/10.32332/adzkiya.v9i02.4432>

⁴⁹ Untuk LAZ skala provinsi Jawa Tengah pada awal tahun 2023 terdapat satu LAZ lain yakni LAZ FKAM (Forum Komunikasi Aktivis Masjid). Namun pertengahan tahun 2023 izinnya sudah dicabut oleh Kemenag.

Kemudian untuk LAZ Kab/Kota dikarenakan juga hanya ada dua LAZ yang berizin maka diambil semuanya yakni LAZ Sultan Agung (LAZIS-SA) dan LAZ Baiturrahman (LAZIS Baiturrahman).⁵⁰ Pertimbangan sampel dalam penelitian kualitatif memiliki beberapa alasan salah satunya disesuaikan dengan kebutuhan dan dipilih hingga dianggap sampai titik jenuh (*the point of redundancy*).⁵¹ Sehingga khusus untuk sampel LAZ Nasional dipilih tiga dari sepuluh lebih LAZ di Kota Semarang karena dianggap sudah cukup mewakili dan seandainya ditambah hanya akan sampai pada titik jenuh, kesamaan, dan pengulangan data yang tidak jauh berbeda.

Sementara untuk sumber teori zakat dan *maqāṣid al-syarī'ah* peneliti menggunakan beberapa kitab seperti *Fiqh al-Zakah* karya Yusuf Qardhawi dan teori *maqashid al-syariah* diambil dari *al-Muwāfaqāt fi Uṣul al-Syari'ah* karya al-Syātibī. Selain itu juga menggunakan kitab pendukung lainnya antara lain kitab *Minhaj al-Qashidin*

⁵⁰ Berdasarkan data Kemenag hingga September 2023 baru hanya ada tiga LAZ skala provinsi yang berizin yakni LAZIS Jateng, FKAM dan Solo Peduli namun untuk Solo Peduli tidak memiliki kantor cabang di Kota Semarang. Sedangkan LAZ skala kab/kota juga baru ada dua yang memiliki legalitas izin operasi sebagai lembaga zakat yakni LAZ Sultan Agung dan LAZ Baiturrahman. Lihat <https://kemenag.go.id/pers-rilis/kemenag-rilis-108-lembaga-pengelola-zakat-tidak-berizin-ini-daftarnya-j29itk> diakses 12 September 2023

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2022), cet. 23, 219

karya Imam Nawawi, *Fiqh al-Sunnah* karya Sayid Sabiq, , *Fiqh al-Zakah* karya Sa'id bin Ali bin Wahf al-Qahtani, *Maqāṣid al-Syarī'ah al-Islamiyah* karya Ibnu Asyur dan yang lainnya. Pemilihan teori fikih zakat mengambil sumber utama karya kontemporer (Yusuf Qardhawi) dengan pertimbangan kesesuaian subjek penelitian dan kelengkapan bahasan tentang zakat di era modern.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder sering dikenal sebagai data tambahan atau sumber data tidak langsung yang berguna untuk mendukung dan melengkapi hasil penelitian. Data sekunder menggunakan literatur artikel ilmiah yang sudah terbit yang mempunyai kemiripan dan kaitan dengan topik penelitian. Selain itu juga menggunakan buku, kitab, dan publikasi lainnya yang berkaitan mitigasi risiko operasional pengelolaan zakat, teori zakat dan teori *maqashid al-syariah*. Pernyataan pihak kedua atau ketiga dalam topik penelitian seperti orang yang pernah terlibat atau mengetahui tentang LAZ secara umum juga dimungkinkan menjadi sumber sekunder.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan tiga cara yakni wawancara, dokumentasi dan observasi langsung di lapangan

melalui keenam LAZ yang sudah diplih.

a. Wawancara

Jenis wawancara yang digunakan yaitu wawancara terbuka-mendalam (*in-depth interview*) dengan mengacu pada kerangka umum terkait permasalahan yang hendak diteliti. Wawancara terbuka merupakan salah satu karakteristik penelitian kualitatif yang terdiri dari pertanyaan sentral kemudian diikuti dengan sub-pertanyaan.⁵² Hal tersebut dilakukan untuk dapat menggali data lebih natural, apa adanya, mendalam dan luas. Wawancara terbuka non terstruktur sering digunakan jika peneliti belum mengetahui secara pasti data apa saja yang akan diperoleh. Hal itu karena saat wawancara terkadang jawaban dari responden belum tentu sesuai dengan harapan yang ada dalam benak peneliti, sedangkan penelitian harus bersifat naturalistik. Sehingga sifat terbuka dan luwes dalam wawancara sangat diperlukan.

Wawancara dilakukan kepada kepala cabang atau orang yang mempunyai wewenang, serta memiliki kapasitas pengetahuan mendalam kinerja/aktivitas lembaga di LAZ yang memiliki kantor pusat dan/atau cabang di Kota Semarang. Wawancara dilakukan kepada: Ahmad Joko (*Branch Manager Rumah Zakat Jawa Tengah*),

⁵² John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 196

Arfanu Romlan (Kepala Cabang Nurul Hayat Jawa Tengah), Ikhwanussofa (Manajer Area LAZIS Muhammadiyah Jawa Tengah), Irfa'I., A.md (Pimpinan LAZIS Jateng Area Semarang), Hasanudin Lc., M.E.I. (Direktur LAZIS Sultan Agung), Slamet Surahmat., A.md (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman).

Pertanyaan umum wawancara terkait mitigasi risiko operasional LAZ akan meliputi tiga dimensi yakni *kegagalan proses internal, faktor Sumber Daya Manusia, faktor sistem teknologi dan eksternal lainnya*.⁵³ Dari tiga dimensi tersebut akan dikembangkan sesuai dengan jawaban responden. Sub poin wawancara yang menjadi penekanan adalah berkaitan dengan biaya operasional LAZ dan mitigasi resikonya, tanpa mengesampingkan poin utama sebelumnya. Hanya saja berdasarkan data pra-penelitian, mitigasi risiko biaya operasional LAZ menjadi salah satu objek kajian yang masih sedikit atau bahkan belum ditemukan baik dalam bentuk artikel jurnal, buku maupun publikasi media lainnya.

⁵³ Kategori risiko operasional selain mengambil dari definisi ZCP No.14, juga diambil dan dikembangkan dari konsep Risiko Operasional Perbankan Syariah dengan beberapa penyesuaian. Lihat Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 180. Bandingkan dengan Sri Nurhayati dkk, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 103-106

b. Dokumentasi

Dokumentasi menjadi bagian tidak terpisahkan dari teknik pengumpulan data pada penelitian ini. Dokumentasi menurut Marshall dan Rossman menjadi bagian fundamental penelitian kualitatif dalam memperoleh informasi.⁵⁴ Pada saat melakukan observasi dan wawancara memungkinkan dokumentasi menjadi instrumen konfirmasi atau validasi data yang sudah diperoleh sebelumnya. Dalam artian yang lain dokumentasi bisa juga disebut sebagai pelengkap.⁵⁵

Dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan laporan pengelolaan LAZ yang dipublikasikan secara umum melalui website. Data yang diperoleh melalui internet/website, menurut Creswell, membantu memberikan rasa nyaman, kemudahan dan kebebasan tanpa intimidasi atau ancaman bagi peneliti.⁵⁶ Sehingga beberapa data yang dinilai sensitif tidak akan digali lebih dalam di lapangan karena dikhawatirkan akan menimbulkan resistensi yang dapat menghambat jalannya penelitian. Selain itu juga dokumentasi diperoleh melalui

⁵⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2022), cet. 23, 225

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2022), cet. 23, 240

⁵⁶ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 223

arsip, catatan perusahaan/nilai yang dijadikan prinsip, buku dan literatur ilmiah atau buku yang terkait dengan objek penelitian yakni keenam LAZ.

c. Observasi

Observasi dilakukan secara tidak terstruktur karena dimungkinkan objek observasi yang berkembang. Observasi berdasarkan objeknya akan terbagi menjadi tiga elemen utama yakni tempat, pelaku, dan aktivitas.⁵⁷ Penelitian dilakukan dengan berkunjung dan mengamati aktivitas di kantor keenam LAZ di Kota Semarang yakni: Rumah Zakat Jawa Tengah, Nurul Hayat Jawa Tengah, LAZIS Muhammadiyah Jawa Tengah, LAZIS Al-Ihsan Jawa Tengah, LAZIS Sultan Agung, dan LAZIS Baiturrahman.

Peneliti juga melakukan survei bentuk-bentuk mitigasi risiko operasional misalnya jika terdapat unit usaha yang sebelumnya sudah terdata dalam pra-penelitian, kemudian akan dikonfirmasi/validasi dalam bentuk observasi. Semua hasil observasi akan dicatat, direkam dan didokumentasikan. Sehingga dari hal itu akan diperoleh gambaran fakta dan natural sesuai praktik di lapangan.

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2022), cet. 23, 229

4. Keabsahan Data

Pengujian keabsahan sumber data dilakukan dengan menggunakan triangulasi data yakni metode untuk menguji keabsahan data dengan mengkonfirmasi data lain sebagai pembanding.⁵⁸ Data yang bersumber dari wawancara, dokumentasi, dan observasi dibandingkan dan saling mengkonfirmasi satu sama lain. Triangulasi sumber data dilakukan melalui:

- a. Data hasil wawancara akan dibandingkan dengan data dokumentasi yang berasal dari laporan keuangan, publikasi program di website dan lainnya.
- b. Data dokumentasi yang ada dibandingkan dengan data hasil observasi di lapangan guna mengkonfirmasi satu sama lain.
- c. Sumber data sekunder berupa penelitian ataupun literatur yang sudah ada sebelumnya di bandingkan dengan hasil wawancara dan observasi di lapangan

5. Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk penyederhanaan data agar mudah dipahami. Data yang telah diperoleh diproses dengan teknik analisis data Miles dan Huberman yakni melalui tiga

⁵⁸ Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Rosadakarya, 2002), 178

tahapan: pereduksian data, pemaparan data dan terakhir pengambilan kesimpulan.⁵⁹ Sebelum melakukan reduksi data, dilakukan pengorganisasian atau pengumpulan data yakni berupa hasil wawancara, dokumentasi dan observasi. Reduksi data dengan cara memilah, menyederhanakan dan mengabstraksi data yang terkumpul dari catatan atau rekaman di lapangan sesuai dengan batasan topik penelitian.

Catatan dan rekaman di lapangan akan diambil yang sesuai dengan konsep objek penelitian, di sini dilakukan eliminasi pernyataan-pernyataan yang terlalu melebar. Jawaban responden dan temuan di lapangan akan dilakukan kategorisasi berdasarkan dimensi pertanyaan mitigasi risiko operasional LAZ meliputi: 1) Kegagalan proses internal; 2) Faktor Sumber Daya Manusia, dan 3) Faktor sistem teknologi atau eksternal lainnya yang berdampak pada aktivitas lembaga, seperti regulasi. Pemaparan data melalui teks naratif dan juga dipaparkan formulasi temuan dalam bentuk tabel. Data yang sudah dipilah dan diringkas dijelaskan, dipadukan dan dianalisis dengan teori yang ada. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan cara mencari makna, keteraturan atau konfigurasi dari data-data yang sudah dipaparkan untuk bisa menemukan pola atau formulasi.

⁵⁹ Methew B. Miles dan A. Michel Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, (Jakarta: UI Press, 2009), 16-19

F. Sistematika Pembahasan

Penelitian disusun dan dijabarkan secara runut dan sistematis menurut kerangka berpikir yang logis. Sehingga diharapkan bisa dipahami alur berpikir dari penelitian secara utuh dan hasilnya juga dapat ditangkap dengan jelas. Sistematika penelitian akan dipaparkan dalam kerangka urutan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Isi dari bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan yang menggambarkan secara keseluruhan kerangka penulisan penelitian.

Bab II Kerangka Teori di dalamnya membahas landasan teori mitigasi, risiko operasional, Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan risiko operasional LAZ, dan *maqashid al-syariah*.

Bab III Gambaran Umum, dalam bab ini memaparkan hasil wawancara dan observasi berupa profil enam LAZ di Kota Semarang dan mitigasi risiko operasional LAZ yakni meliputi: LAZ Rumah Zakat Jawa Tengah, LAZ Nurul Hayat Jawa Tengah, LAZIS Muhammadiyah Jawa Tengah, LAZ Al-Ihsan Jawa Tengah, LAZIS Sultan Agung dan LAZIS Baiturrahman.

Bab IV Hasil dan analisis diuraikan dalam tiga sub bab yakni konsep operasional lembaga amil zakat, analisis model mitigasi risiko operasional lembaga amil zakat, analisis implementasi mitigasi risiko operasional lembaga amil zakat

dalam perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*.

Bab V Penutup. berisi kesimpulan dan saran yang diuraikan penekanan kembali terkait model mitigasi resiko operasional LAZ dalam perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*.

BAB II
MITIGASI RISIKO OPERASIONAL
LEMBAGA AMIL ZAKAT DAN MAQĀṢID AL-SYARĪ‘AH

A. Mitigasi Risiko Operasional

1. Mitigasi Risiko

Mitigasi artinya tindakan mengurangi dampak⁶⁰, situasi berbahaya, buruk, tidak menyenangkan.⁶¹ Mitigasi secara istilah sering dihubungkan dengan kondisi yang negatif karena keberadaannya yang bersifat tindakan antisipatif terhadap kejadian yang tidak diinginkan. Mitigasi bagian dari manajemen tindakan yang harus diambil untuk meminimalisir atau bahkan menghilangkan dampak kerusakan yang potensial. Sedangkan risiko sendiri bisa dimaknai positif maupun negatif yang terjadi sebagai dampak dari kondisi tertentu. Risiko adalah ketidakpastian, probabilitas terjadinya *outcome* yang berbeda dari yang diharapkan, atau juga peluang terjadinya kerugian.⁶² Risiko juga sering dihubungkan dengan situasi ketidakpastian yang akan dihadapi oleh bisnis, program atau perusahaan. Sehingga risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari jalannya suatu

⁶⁰ KBBI Online <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/mitigasi> diakses 14 Agustus 2023

⁶¹ Cambridge Dictionary
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mitigation>

⁶² Vaughan dalam Veithzal Rivai dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 57-58

perusahaan atau bisnis. Dalam suatu aktivitas/proyek, risiko bisa dibagi menjadi tiga: risiko proyek, risiko produk, dan terakhir risiko bisnis.⁶³

Mitigasi risiko menjadi komponen proses manajemen risiko, dimana manajemen risiko itu sendiri adalah bagian dari setiap aktivitas organisasi, perusahaan ataupun bisnis. Dalam kerangka dasar manajemen risiko terdapat alur yang meliputi identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengendalian/pengelolaan, dan pemantauan risiko.⁶⁴ Secara umum tahapan manajemen risiko meliputi proses sebagai berikut:⁶⁵

- a. Mitigasi risiko diawali dengan mengidentifikasi risiko yakni menentukan definisi dan strategi penanganan risiko seperti menyusun bentuk-bentuk kerugian dan pemetaan kategori kerugian.
- b. Mengklasifikasikan risiko yakni melakukan pengukuran risiko untuk kemudian bisa dibedakan masuk dalam risiko rendah, sedang atau besar. Strategi penentuannya bisa dengan berbagai metode, disesuaikan dengan karakter dan kebutuhan organisasi
- c. Menetapkan profil risiko dan merencanakan manajemen

⁶³ Riaz Ahmed. "Risk mitigation strategies in innovative projects." *In Key Issues for Management of Innovative Projects*. IntechOpen, 2017. 84. Doi: 10.5772/intechopen.69004

⁶⁴ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1, Cet. Ketiga* (Jakarta: Gramedia, 2017), 32-33

⁶⁵ Saiful Anwar, *Pengantar Ekonomi dan Keuangan Syariah*, (Depok: Rajawali Pers, 2018), 229

risikonya yakni memastikan strategi atau visi perusahaan dalam menghadapinya.

- d. Menentukan solusi atas suatu risiko, beberapa bentuk jenis solusi misalnya penghindaran (*avoidance*), pengalihan (*transfer*), mitigasi (*mitigate*), dan terakhir menahan risiko.
- e. Pemantauan (*controlling*) dan evaluasi terhadap proses penanganan risiko yang sudah dilakukan. Proses ini memastikan bahwa semua entitas organisasi sudah menjalankan strategi sesuai yang dikehendaki.

Mitigasi risiko termasuk dalam kerangka proses pengelolaan atau pencarian solusi terhadap potensi risiko yang mungkin terjadi. Sehingga makna mitigasi risiko adalah aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan dalam menjalankan bisnis atau programnya guna mempersiapkan dan mengantisipasi terjadinya ancaman kerusakan.⁶⁶ Dalam istilah lain, mitigasi risiko dimaknai praktek mempersiapkan kemungkinan terjadinya situasi darurat, bencana, atau kerusakan serta menemukan cara mengurangi dampak negatifnya disebut juga sebagai mitigasi risiko.⁶⁷ Sebuah organisasi biasanya

⁶⁶ Steve Miller. "Types and Tools of Risk Mitigation Strategies." *Journal of Defense Management*, Vol.12 Iss.5 No:1000249: 1-2. <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/types-and-tools-of-risk-mitigation-strategies.pdf>

⁶⁷ Steve Miller. "Types and Tools of Risk Mitigation Strategies." *Journal of Defense Management*, Vol.12 Iss.5 No:1000249: 1-2. <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/types-and-tools-of-risk-mitigation-strategies.pdf>

memiliki strategi atau model mitigasi risiko sebagai bentuk antisipasi mengurangi dampak terjadinya kegagalan, kerugian ataupun situasi berbahaya lainnya.

Strategi mitigasi dalam sejarahnya selalu hadir di dalam aktivitas yang terdapat berbagai macam risiko. Hampir sama dengan manajemen risiko, mitigasi risiko diawali dengan tahapan mengidentifikasi risiko, mengklasifikasikan risiko, kemudian merancang strategi dan mengevaluasi. Sebuah perusahaan biasanya menyiapkan anggaran sebesar 5% untuk mengidentifikasi dan melacak risiko yang mungkin terjadi.⁶⁸ Kesiapan perencanaan dan adaptasi tentunya akan sangat menentukan keberlangsungan perusahaan/organisasi kedepannya. Sehingga setiap organisasi atau perusahaan diharuskan mampu beradaptasi pada situasi darurat atau perubahan bisnis yang secara tiba-tiba bisa terjadi.

Dalam dunia lembaga keuangan Islam seperti perbankan syariah, sebagaimana ditetapkan oleh Bank Indonesia, bahwa risiko-risiko tersebut meliputi beberapa macam. Risiko tersebut antara lain risiko kredit, risiko likuiditas, risiko pasar, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko reputasi, risiko hukum dan risiko strategik.⁶⁹ Mitigasi risiko menjadi bagian dari semua risiko

⁶⁸ Royer, P. S. Risk Management: The Undiscovered Dimension of Project Management. *Project Management Journal*, 31(1), (2000): 6–13. Doi: <https://doi.org/10.1177/875697280003100103>

⁶⁹ Saiful Anwar, *Pengantar Ekonomi dan Keuangan Syariah*, (Depok: Rajawali Pers, 2018), 230

tersebut, termasuk mitigasi risiko operasional.

2. Risiko Operasional

Risiko selalu melekat pada setiap usaha yang dilakukan perusahaan atau organisasi. Salah satu bentuk risiko tersebut adalah risiko operasional, yang didefinisikan sebagai risiko kerugian akibat ketidakcukupan dan/atau beberapa fungsi internal tidak ada atau tidak bekerja. Seperti kesalahan internal, lemahnya SDM, kegagalan sistem, dan kelemahan prosedur operasional yang dijalankan.⁷⁰ Secara sederhana risiko operasional adalah risiko terjadinya kerugian karena disebabkan proses internal dan eksternal.⁷¹ Risiko operasional merupakan situasi yang akan sering dihadapi oleh suatu perusahaan/organisasi dimanapun dan kapanpun. Dampak risiko operasional yakni munculnya kerugian bagi organisasi. Kerugian tersebut secara umum terjadi karena lemahnya manajemen.⁷² Risiko operasional bisa juga terjadi karena faktor eksternal seperti bencana alam, kondisi ekonomi dunia yang menurun atau aneka faktor lainnya.

⁷⁰ Veithzal Rivai dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 252. Lihat juga Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1, Cet. Ketiga* (Jakarta: Gramedia, 2017), 13

⁷¹ Robert A. Jarrow. "Operational risk." *Journal of Banking & Finance* 32, no. 5 (2008): 870. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.06.006>

⁷² Rodney Coleman. "Operational risk." *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science* (2010).1. doi: <https://doi.org/10.1002/9780470400531.eorms0591>

Pentingnya posisi aspek operasional dalam perusahaan maka menjadi keharusan mengukur dan memetakan terjadinya risiko operasional. Tujuannya agar organisasi mampu menemukan jawaban mengapa situasi yang buruk tersebut bisa terjadi dan bagaimana solusinya.⁷³ Klasifikasi risiko operasional berdasarkan sifat dan dampaknya setidaknya dapat dibagi menjadi empat: *low frequency/low impact*; *low frequency/high impact*; *high frequency/low impact*; *high frequency/high impact*.⁷⁴ Masing-masing kategori risiko tersebut akan mempengaruhi langkah perusahaan dalam menentukan prioritas dan model penanganannya secara berbeda. Terkait risiko operasional dalam lembaga keuangan Islam sering dikaitkan dengan perbankan syariah dimana operasionalnya tidak hanya tentang aspek finansial tapi juga aspek kepatuhan syariah.

Menurut Shayan, sebagaimana dinukil oleh Fauziyah, bahwa risiko dalam sistem keuangan global bukan hanya tentang cara memperoleh keuntungan. Namun yang jauh lebih penting adalah tentang krisis kehilangan kepercayaan (*trust*) tentang operasional kerja organisasi/perusahaan.⁷⁵ Sehingga risiko

⁷³Rodney Coleman. "Operational risk." *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science* (2010).1. Doi: <https://doi.org/10.1002/9780470400531.eorms0591>

⁷⁴ Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 180-181

⁷⁵ Nur Dinah Hanafi dan Fauziah Syahrul. "Profil Dan Penerapan Manajemen Risiko Di Bank Syariah." *Al-'Adalah: Jurnal Syariah dan Hukum Islam* 2.2 (2017): 128-140. Doi:

operasional jika dikaitkan dengan lembaga keuangan Islam secara garis besar akan memiliki dua dimensi yakni dimensi finansial dan dimensi kepatuhan syariah. Pengelolaan risiko dapat dikelompokkan menjadi tiga, yakni:⁷⁶

- a. Melakukan antisipasi kerugian yang muncul dan menerima, mengelola sekaligus menyiapkan “bantalan” atas risiko yang terjadi
- b. Menghindarkan institusi dari risiko yang muncul
- c. Mengalihkan risiko kepada pihak lain.

3. Mitigasi Risiko dalam Islam

Al-Qur'an menyimpan banyak hikmah dan pelajaran, termasuk melalui kisah-kisah yang tertuang di dalamnya. Hikmah dan pelajaran berharga salah satunya tertuang dalam dalam Surat Yusuf ayat 43 yang menerangkan tentang mimpi Raja Mesir, *“Raja berkata (kepada para pemuka kaumnya), “Sesungguhnya aku bermimpi melihat tujuh ekor sapi yang gemuk dimakan oleh tujuh ekor sapi yang kurus serta tujuh tangkai (gandum) yang hijau (dan tujuh tangkai) lainnya yang kering. Wahai para pemuka kaum, jelaskanlah kepadaku tentang mimpiku itu jika kamu dapat menakwilkannya!”* (QS. Yusuf [12]: 43).⁷⁷ Mimpi Raja tersebut kemudian ditafsirkan dan diterjemahkan oleh Nabi

<https://doi.org/10.31538/adlh.v2i2.421>

⁷⁶ Veithzal Rivai dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 161

⁷⁷ <https://quran.kemenag.go.id/> diakses 5 Maret 2024

Yusuf menjadi sebuah manajemen mitigasi risiko.

Hal itu tertuang dalam ayat berikutnya, (Yusuf) berkata, “Bercocok tanamlah kamu tujuh tahun berturut-turut! Kemudian apa yang kamu tuai, biarkanlah di tangkainya, kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian, sesudah itu akan datang tujuh tahun *paceklik* (musim yang sangat sulit) yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya, kecuali sedikit dari apa (bibit gandum) yang kamu simpan. Setelah itu akan datang tahun, ketika manusia diberi hujan (dengan cukup) dan pada masa itu mereka memeras (anggur)” (QS. Yusuf [12]: 47-49).⁷⁸ Penggambaran akan kejadian masa depan (musim paceklik) yang ada dalam Surat Yusuf bisa diibaratkan sebuah risiko. Perencanaan strategi guna mengatasi bencana yang akan datang bisa dikatakan sebagai model mitigasi risiko.

Kisah Nabi Yusuf memberi gambaran dan pelajaran terkait proses manajemen mitigasi risiko melalui tiga tahapan. *Pertama*, pemahaman situasi yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. *Kedua*, melakukan analisis mendalam untuk merumuskan solusi atas potensi risiko yang akan terjadi. *Ketiga*, pengelolaan risiko melalui implementasi kebijakan strategi mitigasi risiko yang terukur dan termonitoring dengan baik. Selain itu, kisah tersebut memberi gambaran terkait hubungan manajemen mitigasi risiko dan ekonomi-sosial. Kecakapan strategi mitigasi risiko

⁷⁸ <https://quran.kemenag.go.id/> diakses 5 Maret 2024

dalam mengatasi potensi krisis pangan diterapkan dengan baik oleh Nabi Yusuf yang berdampak pada membaiknya ekonomi masyarakat.

Lebih lanjut perlu diketahui bahwa dibalik kemampuan Nabi Yusuf dalam mengatasi krisis, yang tidak kalah penting kemampuan tersebut muncul karena didasari oleh keimanan yang kuat kepada Allah. Takwil mimpi raja berhasil diterjemahkan dalam bahasa manajemen krisis yang optimal. Nabi Yusuf menggunakan strategi mitigasi risiko krisis pangan menjadi dua tahapan penanganan. Pertama, masa subur yang dialami Mesir dimanfaatkan dengan dua konsep, optimalisasi penanaman dan manajemen penyimpanan surplus panen. Kedua, masa krisis dimana upaya pemanfaatan simpanan yang terdahulu dilakukan dengan baik.⁷⁹ Risiko yang besar seperti kehilangan nyawa ataupun rusaknya lahan/properti dapat diminimalisir karena strategi mitigasi yang didasari keimanan.

Kemudian pada penggalan QS. Yusuf ayat 55 “Dia (Yusuf) berkata, “Jadikanlah aku pengelola perbendaharaan negeri (Mesir). Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga (amanah) lagi sangat berpengetahuan”, Wahbah Zuhaili menjelaskan bahwa perkataan tersebut isyarat akan pentingnya manajemen. Nabi Yusuf menunjukkan urgensi kemampuan

⁷⁹ Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, *Tafsir Al-Qur'an Tematik Jilid 2*, (Bandung: Kamil Pustaka, 2018), 298-299

perencanaan dan perhitungan yang matang.⁸⁰ Salah satu tujuannya adalah agar masyarakat Mesir saat itu terhindar dari bencana kelaparan dan dampak buruk lainnya. Yasir Burhani mengemukakan hikmah Surat Yusuf diantaranya yakni diperkenankan menggunakan sarana/sistem manajemen untuk mencegah bahaya dan kerusakan, meskipun takdir sudah menulis demikian.⁸¹

Klasifikasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh Nabi Yusuf dapat diformulasikan dalam tiga bentuk strategi kebijakan:⁸²

- a. *Pertama* strategi kebijakan persiapan melalui edukasi sumber daya manusia (masyarakat) dan pemimpin, yakni dengan internalisasi kecakapan pengetahuan dan moral.
- b. *Kedua* strategi kebijakan distribusi informasi yang efektif, tepat dan akurat melalui sejumlah gubernur di daerah-daerah.
- c. *Ketiga*, strategi pemilihan pemimpin yang amanah dan berintegritas.

Ketiga hal tersebut dipraktekkan oleh Nabi Yusuf sebagai

⁸⁰ Wahbah Al-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syari'ah dan , Manhaj* Jilid 7, Terjemah Abdul Hayie Al-Kattani dkk, (Depok: Gema Insani, 2015), 34

⁸¹ Yasir Burhani, *Renungan Iman dalam Surat Yusuf*, Terjemah: Suri Sudahri dkk, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2014), 482

⁸² Ismail, Faisal Husen, et al. "Quranic Perspective on Disaster Management: Analysis from Prophet Yusuf AS History." *International Conference on Islamic and Muhammadiyah Studies (ICIMS 2022)*. Atlantis Press, 2022. Doi: 10.2991/assehr.k.220708.024

kebijakan manajemen mitigasi risiko bencana iklim yang berakibat pada krisis pangan. Bencana alam dan sistem ekonomi dalam Surat Yusuf merefleksikan bahwa keduanya memiliki relasi yang erat. Prediksi bencana alam yang terjadi dapat mempengaruhi perilaku para pelaku ekonomi yakni secara luas adalah masyarakat itu sendiri.⁸³ Perilaku tersebut tercermin dalam sebuah aktivitas mitigasi risiko dengan melakukan optimalisasi masa tanam dan manajemen surplus pangan.

Sebuah hadis nabi yang diriwayatkan dalam Imam al-Tirmidzi dengan status hasan, dimana salah seorang bertanya kepada nabi terkait untanya, “*Ya Rasulullah apakah aku ikatkan kemudian bertawakal atau tinggalkan terlepas begitu saja kemudian bertawakal ?*”. Nabi menjawab “*Ikatlah kemudian bertawakal*” (HR. Tirmidzi No. 1517).⁸⁴ Hadis tersebut memberikan setidaknya dua isyarat penting. *Pertama*, makna tawakal yang sebenarnya bukan pasrah total (*fatalism*) sebagaimana adanya tanpa ada ikhtiar. Sebaliknya tawakal yang benar adalah bagian dari ikhtiar itu sendiri yang diwajibkan dalam Islam. Tawakal harus diletakan setelah manusia melakukan ikhtiar sesuai dengan kemampuannya. *Kedua*, perintah nabi

⁸³ Muttaqin, Aris Anwaril, et al. "The Relationship of Disaster to the Islamic Economic System: An Analysis on Aspect of Maqāsid Shari 'āh Framework." *Samarah: Jurnal Hukum Keluarga dan Hukum Islam* 7.1 (2023): 216-238. Doi: <http://dx.doi.org/10.22373/sjhk.v7i1.16014>

⁸⁴ Muhammad Ibn 'Isa Ibn Saurah al-Tirmidzi, *Sunan al-Tirmidzi*, (Riyadh: Maktabah al-Ma'arif Linnasyri Watta'uzi', tt), 567

kepada sahabat merefleksikan bahwa ketika adanya potensi keburukan, kehancuran, kehilangan (*mudharat*) terhadap sesuatu, maka harus dilakukan upaya mitigasi atau pencegahan.

B. Lembaga Amil Zakat dan Risiko Operasional

1. Zakat

Perintah zakat sudah ada sejak nabi masih di Mekah, namun jenis harta dan jumlah kadar yang harus dikeluarkan masih belum dibatasi. Kemudian pada tahun kedua hijriah, artinya sudah di Madinah, masyhur ulama berpendapat bahwa sudah ada ketentuan jenis dan jumlah kadar harta yang harus dikeluarkan.⁸⁵ Zakat dalam sisi bahasa bisa dimaknai berkah, tumbuh, bersih dan kebaikan. Jika dimaknai secara istilah, zakat artinya harta yang diwajibkan oleh Allah untuk diberikan kepada golongan tertentu (yang berhak).⁸⁶ Zakat diartikan “suci” karena akan mensucikan dan membersihkan harta (QS. at-Taubah 9: 103)⁸⁷ dan dikatakan “berkembang” karena akan menumbuhkan harta di sisi Allah

⁸⁵ Sayid Sabiq, *Fiqh al-Sunnah*, (Beirut: Dar al-Fikr, 2008), juz I, 201

⁸⁶ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 1, 37

⁸⁷ “Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan dan membersihkan mereka, dan doakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.”

serta mendatangkan keberkahan.⁸⁸ Ulama lainnya mendefinisikan zakat adalah kewajiban harta menurut syariat untuk diberikan pada waktu tertentu dan golongan tertentu.⁸⁹ Diksi zakat disebut tertera di beberapa surat dalam al-Quran. Yusuf Qardhawi menyebut ada 30 kali, dari jumlah tersebut 27 kalinya dalam satu ayat bersanding dengan kata salat secara bersamaan. Sedangkan ulama lain menyebut ada 82 kali kata zakat muncul dalam satu ayat bersama kata salat.⁹⁰ Dalam hadis, Ibnu Atsir menyebut, hadis yang menyebut atau berkaitan dengan zakat kurang ada lebih dari 110 hadis.⁹¹

Zakat dalam al-Quran beberapa kali disandingkan dengan ayat riba, seperti pada ayat berikut:

وَمَا آتَيْتُمْ مِّن رَّبًّا لِّيَرْبُوًّا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُوًّا عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آتَيْتُمْ مِّن زَكَاةٍ
تُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ

Riba yang kamu berikan agar berkembang pada harta orang lain, tidaklah berkembang dalam pandangan Allah. Adapun zakat yang kamu berikan dengan maksud memperoleh keridaan Allah,

⁸⁸ Didin Hafidhuddin, *Zakat dalam Perekonomian Modern*, (Jakarta: Gema Insani, 2022), 7

⁸⁹ Sa'id bin 'Ali bin Wahf al-Qahtani, *al-Zakah fi al-Islam di Dhaw al-Kitab wa al-Sunnah*, (Qasb: Markaz al-Da'wah wa al-Irsyad, 2010), 7-8

⁹⁰ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 1, 42

⁹¹ Sa'id bin 'Ali bin Wahf al-Qahtani, *al-Zakah fi al-Islam di Dhaw al-Kitab wa al-Sunnah*, (Qasb: Markaz al-Da'wah wa al-Irsyad, 2010), 17

(berarti) merekalah orang-orang yang melipatgandakan (pahalanya). (QS. ar-Rum [30]:39)⁹²

يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزِيهِ الصَّدَقَاتُ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَتِيمٍ

Allah menghilangkan (keberkahan dari) riba dan menyuburkan sedekah. Allah tidak menyukai setiap orang yang sangat kufur lagi bergelimang dosa. (QS. al-Baqarah [2]:276)⁹³

Al-Zamakhsari memaknai tentang disandingkannya riba dengan zakat, bahwa zakat dengan niatan yang ikhlas akan menambah harta, pahala dan kebaikan di sisi Allah Swt.⁹⁴ Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa orang Arab pada masa itu menganggap bahwa riba itulah yang akan menambah harta. Keyakinan demikian juga masih dialami oleh manusia secara umum. Padahal menurut Islam, itu semua adalah penambahan yang palsu dan penambahan harta yang hakiki ada pada sedekah atau zakat. Kriteria siapa saja yang wajib mengeluarkan zakat diantaranya: *muslim, merdeka, mencapai nisab kecuali sesuai jenis harta tertentu, harta yang dimiliki melebihi kebutuhan pokok, mencapai haul kalender hijriah*. Imam al-Nawawi juga mewajibkan zakat bagi anak kecil dan orang gila.⁹⁵

⁹² <https://quran.kemenag.go.id/> diakses 13 Februari 2024

⁹³ <https://quran.kemenag.go.id/> diakses 13 Februari 2024

⁹⁴ Abdul al-Hamid Mahmud, *Ekonomi Zakat: Sebuah Kajian Moneter dan Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajagrafindo, 2006), 19

⁹⁵ Imam Muhyidin ibn Syaraf al-Nawawi Abu Zakariya, *Minhaj al-*

Sementara jenis harta yang terkena wajib zakat memiliki ciri: Pertama harta tersebut tumbuh (*nama'*) dengan sendirinya/alami seperti biji-bijian dan buah-buahan. Kedua harta tumbuh atau berkembang secara wujudnya seperti dinar, dirham, harta perdagangan, dan hewan ternak. Harta-harta tersebut tidak dikeluarkan zakatnya kecuali setelah terpenuhinya haul. Pendapat demikian disepakati jumhur ulama, sebagaimana diutarakan oleh Imam al-Nawawi.⁹⁶ Berkaitan dengan zakat kontemporer, Yusuf Qardhawi memperluas harta yang terkena zakat. Hal demikian sesuai dengan perkembangan zaman dimana sejumlah jenis harta tertentu pada masa nabi belum ada. Saat ini beberapa objek zakat menjadi lebih banyak seperti zakat profesi, zakat perusahaan, zakat investasi seperti saham dan obligasi, zakat hasil laut dan yang lainnya.⁹⁷

Hukum zakat secara syari'ah wajib, namun berinteraksi dengan hukum negara dan peraturan perundangan di masyarakat terdapat sejumlah perbedaan kebijakan. Di berbagai negara muslim kaitannya dalam pengelolaan zakat setidaknya terbagi menjadi dua kelompok. *Pertama* zakat dikelola sepenuhnya oleh negara melalui lembaga yang dibentuk oleh pemerintah. *Kedua*

Thalibin wa 'Umdah al-Muftin, (Kairo: Dar al-Ibnu Jauzi, 2014), 66

⁹⁶ Sayid Sabiq, *Fiqh al-Sunnah*, (Beirut: Dar al-Fikr, 2008), juz I, 205-206

⁹⁷ Lihat Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 1, 425-533

pengelolaan zakat dilakukan oleh lembaga bentukan masyarakat atau swasta. Dari dua kelompok pengelolaan zakat di suatu negara tersebut dapat dibagi menjadi dua dalam hal penunaian kewajiban zakat, yakni sistem sukarela (*voluntary system*), dan sistem kewajiban (*obligatory system*). Pada negara yang menerapkan sistem *obligatory* artinya hukum zakat sudah menyatu dengan hukum positif negara, sehingga siapapun yang tidak menunaikan zakat bisa terkena hukuman pidana/perdata.⁹⁸ Indonesia model pengelolaan zakat masuk dalam kategori sistem sukarela (*voluntary*). Jika dihubungkan dengan regulasi dan hukum positif, perzakatan di Indonesia dalam bahasa Beik termasuk tipologi pengelolaan model parsial.⁹⁹

Zakat menjadi pilar penting dalam masyarakat Islam, terutama perannya dalam memberantas kemiskinan. Islam dalam memerangi kemiskinan, menurut Yusuf Qardhawi meliputi: bekerja, adanya jaminan dari sanak saudara, jaminan dari negara, sumbangan materi selain zakat dan sumbangan sukarela dari

⁹⁸ Baznas, *Arsitektur Zakat Indonesia*, (Jakarta: Pusat Kajian Strategis Baznas, 2017), 13-15. Bandingkan dengan Aden Rosadi, *Zakat dan Wakaf: Konsepsi, Regulasi, dan Implementasi*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2021), 155-171

⁹⁹ Baznas, *Arsitektur Zakat Indonesia*, (Jakarta: Pusat Kajian Strategis Baznas, 2017), 14. Irfan Syauqi Beik membagi tiga tipologi dalam pengelolaan zakat. Pertama model komprehensif yakni seperti Malaysia, Arab Saudi, Pakistan, Yaman, Libia, Sudan dan Singapura. Kedua model parsial seperti Indonesia, Qatar, UAE, Brunei, Bangladesh, Iran, Lebanon, Jordania. Ketiga model sekuler seperti Inggris, Amerika dan banyak negara Barat lain lakukan.

orang lain.¹⁰⁰ Seseorang maupun masyarakat yang terjebak dalam kubangan kemiskinan harta akan membahayakan bagi akidah keislamannya. Rasulullah Saw dalam beberapa doanya juga memohon perlindungan dari kemiskinan. Ketika kemiskinan telah menimpa seseorang, maka potensi menjadi kufur juga terbuka lebar. Syeikh Manawi pernah menyampaikan antara kemiskinan dan kekufuran mempunyai hubungan erat. Berawal dari miskin akan menimbulkan rasa iri, kemudian dari rasa iri memunculkan tidak ridha atas takdir Allah Swt. Bahkan Sufyan al-Tsauri pernah berkomentar, seandainya 40.000 dinar sanggup didapatkan hingga mati maka itu lebih baik daripada dirinya hidup miskin.¹⁰¹ Zakat salah satu peruntukan prioritasnya adalah untuk fakir miskin. Mereka adalah golongan orang yang hanya bisa mencukupi separuh kebutuhannya sehingga belum memenuhi secara optimal kebutuhannya. Maka mereka adalah salah satu prioritas penerima zakat.

2. Lembaga Amil Zakat

Amil zakat menurut Yusuf Qardhawi setiap orang yang melaksanakan aktivitas terkait zakat, mulai kegiatan pengumpulan, bendahara (keuangan) hingga menjaga harta zakat. Termasuk di dalamnya adalah aktivitas pencatatan dan

¹⁰⁰ Yusuf Qardhawi, *Teologi Kemiskinan: Doktrin Dasar dan Solusi Islam atas Problem Kemiskinan*, (Yogyakarta: Mitra Pustaka, 2002), 106

¹⁰¹ Oni Sahroni dkk, *Fikih Zakat Kontemporer*, Cet.II, (Depok: Rajagrafindo Persada, 2019), 75

penyaluran zakat kepada mustahik.¹⁰² Fatwa MUI menjelaskan tentang amil zakat, dengan mengutip pendapat Ibnu Qasim dalam *Fath al-Qarib*, yakni seorang yang ditugaskan oleh imam (pemimpin berwenang) untuk menarik sedekah (zakat) dan menyalurkannya kepada mustahik.¹⁰³ Amil zakat secara tugasnya saat ini tidak dimaknai sebagai tugas perorangan dalam artian langsung di bawah kepala negara. Namun amil zakat sekarang telah dikelola dengan manajemen tersendiri dan kolektif bersifat kelembagaan. Dari sejumlah makna amil zakat di atas kemudian diturunkan menjadi undang-undang yang mengatur zakat. Berdasarkan Undang-Undang No.23 Tahun 2011 dijelaskan bahwa Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga bentukan masyarakat dengan tugas membantu pengumpulan, penyaluran dan pendayagunaan zakat.¹⁰⁴ Definisi serupa juga disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan UU No.23 Tahun 2011.

Amil mempunyai sejumlah kualifikasi atau syarat yang harus dipenuhi, antara lain muslim, seorang yang dewasa (mukallaf), jujur, memahami fikih zakat, mampu melaksanakan tugas, orang yang merdeka, sebagian ulama mensyaratkan laki-

¹⁰² Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 579

¹⁰³ Fatwa MUI No.8 Tahun 2011. Lihat juga Ibnu Qasim al-Ghazi, *Fath al-Qarib al-Mujib*, (Beirut: Dar Ibn al-Hazm, 2005), 133

¹⁰⁴ UU No.23 Tahun 2011 Bab I Pasal 1 Poin No.8

laki, tidak dari keluarga/kerabat nabi.¹⁰⁵ Untuk persyaratan dua yang terakhir terjadi perbedaan pendapat. Jumah ulama melarang kerabat nabi yakni keturunan Bani Hasyim disebut sebagai amil zakat namun ada yang membolehkan. Adapun persyaratan bahwa amil harus laki-laki karena terdapat hadis shahih yang sudah populer bahwa tidak akan berhasil urusan jika diserahkan kepada perempuan. Namun dalil demikian tidak bisa dijadikan alasan kuat pelarangan perempuan sebagai amil zakat. Qardhawi berpendapat bahwa tidak masalah bahwa amil seorang perempuan, asal sesuai dengan kriteria tertentu dan tidak melanggar syariat.¹⁰⁶ Di masa sekarang banyak para amil terlibat dalam urusan pengelolaan zakat, karena memang sejumlah keahlian yang dibutuhkan sesuai dan lebih cocok jika dilakukan oleh perempuan, meskipun laki-laki juga mempunyai kemampuan.

Sementara itu menurut Rasyid Ridha sebagaimana dinukil oleh Quraish Shihab, amil adalah mereka yang ditunjuk atau mendapat wewenang dari pemerintah untuk melaksanakan penghimpunan zakat. Di sini istilah pemberian wewenang oleh pemerintah menjadi penekanan penting yang harus dipenuhi oleh

¹⁰⁵ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 586-589

¹⁰⁶ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 588-589

amil. Namun Abu Zahrah sedikit memberi kelonggaran dengan tidak menyertakan penunjukan oleh imam, menurutnya amil yakni orang yang mengelola zakat, mulai dari menghimpun, menghitung hingga menyalurkan. Namun bukan berarti Abu Zahrah meniadakan syarat pemberian wewenang dari Imam, hanya saja bisa melalui organisasi yang dibentuk masyarakat dengan pengawasan Imam/pemerintah.¹⁰⁷ Sejumlah etika yang harus dipenuhi oleh amil antara lain: larangan menerima hadiah, bersikap santun ramah, dan mendoakan bagi pemilik harta/muzaki.

Amil dilarang menerima hadiah atau saat ini disebut gratifikasi yakni saat melakukan tugasnya dengan status amil. Hal itu berlandaskan pada salah satu hadis, Abu Humaaid al-Sa'di meriwayatkan: *“Nabi mengangkat seorang laki-laki dari suku Azad menjadi amil, ia bernama Ibnu Lutbiah. Suatu waktu ia menghadap rasul lalu ia berkata: “Ini bagian untukmu dan ini hadiah untuk saya”. Lalu Nabi berdiri dan memuji Allah kemudian berkata: “Aku telah mengangkat dari kalanganmu orang ini untuk mengerjakan sesuatu yang diserahkan Allah kepadaku. Lalu suatu ketika ia datang dan berkata: “Ini untukmu dan ini hadiah untukku”. Seandainya ia jujur apakah mungkin jika ia diam di rumah orang tuanya lalu hadiah itu akan datang*

¹⁰⁷ Quraish Shihab, *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*, (Bandung: Mizan, 1999), Cet XIX, 326

kepadanya ?.” *Demi Allah jika seseorang darimu mengambil sesuatu yang bukan haknya, maka ia akan membawa barang itu di hari kiamat pada waktu menghadap Allah.*” (H.R Bukhari)¹⁰⁸

Tugas amil meliputi berbagai hal seperti mendata wajib zakat (muzaki), mengidentifikasi harta yang terkena zakat, besaran zakat yang harus dikeluarkan, dan melakukan pendataan jumlah mustahik. Selain itu amil juga diharuskan mengetahui berapa kadar harta yang disalurkan untuk mustahik agar mencukupi kebutuhannya.¹⁰⁹ Kebijakan *nafaqah al-‘ammah* dilakukan oleh nabi diantaranya yakni kalangan yang menerima zakat, penunjukan petugas zakat, melarang penyaluran zakat untuk keluarga amil, zakat tidak boleh disalurkan keluar daerah dimana ia diperoleh.¹¹⁰ Saat ini juga masih banyak pengelolaan zakat di sejumlah negara muslim secara terpusat atau bentuknya hanya ada satu lembaga di setiap provinsi/negara bagian seperti di Malaysia.¹¹¹ Hal itu berbeda dengan Indonesia yang memberi kebebasan terhadap masyarakat secara umum untuk membentuk

¹⁰⁸ Muhammad bin Isma’il al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, (Mesir: Dar al-‘Alamiyah, 2015), 1019

¹⁰⁹ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur’an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu’assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 580

¹¹⁰ Qutb Ibrahim Muhammad, *as-Siyasah al-Maliyah li Abi Bakr as-Shiddiq* dalam Rahmad Hakim, *Manajemen Zakat: Histori, Konsepsi dan Implementasi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2020), 7

¹¹¹ Dian Masyita. "Lessons Learned of Zakat Management from Different Era and Countries." *Al-Iqtishad Journal of Islamic Economics* 10, no. 2 (2018): 441-456. Doi: <http://dx.doi.org/10.15408/aiq.v10i2.7237>

ataupun menyalurkan zakatnya. Negara hanya memfasilitasi melalui payung hukum, perizinan dan pengawasan kepada siapapun pihak swasta untuk dapat menjadi bagian dari pengelola zakat.

Di masa sekarang amil diharuskan memiliki beberapa kriteria tertentu, tujuannya agar pengelolaan zakat lebih profesional dan inovatif. Untuk mewujudkan hal tersebut beberapa persyaratannya antara lain:¹¹²

- a. Adanya kompetensi formal artinya pengelolaan zakat saat ini yang memiliki sistem dan manajemen tertentu seperti akuntansi, manajemen keuangan, penghimpunan dan lainnya. Dengan adanya pembagian tugas tersebut maka kompetensi minimum harus dimiliki setiap amil sesuai bidang kerjanya.
- b. Berkomitmen tinggi dalam tugasnya artinya menjalankan pekerjaan sesuai amanah, transparan, dan profesional *full time*.
- c. Peningkatan kapasitas amil melalui organisasi/forum artinya adanya kesiapan dan keterbukaan membangun kompetensi diri. Proses tersebut dapat dilakukan melalui komunitas zakat seperti Forum Zakat (FOZ) dan sejenisnya.

¹¹² Agus Hermanto dan Rohmi Yuhani'ah, *Manajemen Ziswaf: Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf*, (Malang: Literasi Nusantara, 2023), 67-68

- d. Mematuhi etika profesi amil misalnya kesantunan terhadap muzaki maupun mustahik. Selain itu juga menyegerakan penyaluran dana yang sudah berhasil dihimpun.
- e. *Reward* atau kompensasi yang layak terhadap amil artinya LAZ harus memberikan hak-hak amil sesuai dengan ketentuan syariah maupun regulasi pemerintah. Termasuk perlunya efektivitas tugas amil dengan tujuan agar tidak membebani operasional secara berlebihan.

Sejumlah literatur dan sumber hukum Islam menyiratkan bahwa pengelolaan zakat diserahkan kepada imam atau pemerintah.¹¹³ Yusuf Qardhawi menerangkan tentang siapa yang berhak mengurus zakat pada masa sekarang ini. Menurutnya bahwa penguasa adalah pihak yang paling berhak mengurus zakat. Hal itu karena dua sebab, *Pertama* adanya kekhawatiran banyak orang yang tidak membayar zakat, sehingga dengan kekuatan pemerintah dapat dilakukan pemaksaan. *Kedua*, agar mudah mengetahui setiap harta orang kaya yang tersimpan tersembunyi di bank-bank atau sejenisnya.¹¹⁴ Dalam sebuah hadis disebutkan:

¹¹³ QS. Al-Taubah 60, hadis Muadz bin Jabal, Sirah Nabawiyah tentang pengiriman utusan ke beberapa negeri guna menarik zakat, Lihat Oni Sahroni dkk, *Fikih Zakat Kontemporer*, Cet.II, (Depok: Rajagrafindo Persada, 2019), 266-267

¹¹⁴ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 773

حَدَّثَنَا أَبُو عَاصِمٍ الضَّحَّاكُ بْنُ مَخْلَدٍ عَنْ زَكَرِيَّاءَ بِنِ إِسْحَاقَ عَنْ يَحْيَى بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ صَيْفِيٍّ عَنْ أَبِي مَعْبُدٍ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ مُعَاذًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ إِلَى الْيَمَنِ فَقَالَ ادْعُهُمْ إِلَى شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّي رَسُولُ اللَّهِ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِذَلِكَ فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِذَلِكَ فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً فِي أَمْوَالِهِمْ تُؤْخَذُ مِنْ أَعْيُنِيهِمْ وَتُرَدُّ عَلَى فُقَرَائِهِمْ

“Telah menceritakan kepada kami Abu 'Ashim Adh-Dlohak bin Makhlad dari Zakariya' bin Ishaq dari Yahya bin 'Abdullah bin Shayfiy dari Abu Ma'bad dari Ibnu 'Abbas radliallahu 'anhuma bahwa ketika Nabi Shallallahu'alaihiwasallam mengutus Mu'adz radliallahu 'anhu ke negeri Yaman, Beliau berkata: "Ajaklah mereka kepada syahadah (persaksian) tidak ada ilah yang berhak disembah kecuali Allah dan bahwa aku adalah utusan Allah. Jika mereka telah mentaatinya, maka beritahukanlah bahwa Allah mewajibkan atas mereka shalat lima waktu sehari semalam. Dan jika mereka telah mena'atinya, maka beritahukanlah bahwa Allah telah mewajibkan atas mereka shadaqah (zakat) dari harta mereka yang diambil dari orang-orang kaya mereka dan diberikan kepada orang-orang faqir mereka”. (H.R Bukhari 1395)¹¹⁵

Hadis di atas menjadi dalil bahwa penarikan zakat harus dilakukan oleh pemerintah/kepala negara. Namun jika dibaca dengan pendekatan *maqāṣid al-syarī'ah* maka akan menunjukkan bahwa tidak selalu harus pemerintah yang mengelola zakat. Namun penekanannya lebih kepada pengelolaan zakat harus melalui institusi resmi baik pemerintah maupun

¹¹⁵ Muhammad bin Isma'il al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, (Mesir: Dar al-'Alamiyah, 2015), 213

swasta/masyarakat yang mendapat izin resmi negara.¹¹⁶ Pada masa itu perintah agar zakat diberikan melalui pemerintah memiliki tujuan agar distribusi dan pengelolaannya dapat berjalan dengan baik. Pada masa sahabat dan generasi setelahnya memang keberadaan khalifah menjadi otoritas tunggal terkait distribusi dan pengelolaan zakat. Seiring perkembangan tatanan kehidupan sosial dan masyarakat, maka pengelolaan zakat secara profesional juga bisa dilakukan oleh lembaga swasta dengan izin pemerintah. Mekanisme swasta dalam mengelola zakat pada dasarnya adalah membantu tugas pemerintah. Sehingga optimalisasi penghimpunan maupun distribusi justru akan lebih maksimal jika melibatkan swasta dalam hal ini adalah masyarakat. Pengelolaan zakat yang harus dihindari adalah jika penyalurannya melalui individu atau lembaga yang tidak memiliki legalitas dari pemerintah.

Pengelolaan zakat pada masa nabi dikendalikan terpusat oleh negara, namun secara administratif dipisahkan dengan instrumen penghasilan negara yang lain seperti *kharaj*, *khums*, *ghanimah* dan yang lainnya.¹¹⁷ Jumhur *fuqaha* mewajibkan para imam atau pemimpin wilayah untuk mengutus amil sebagai seorang petugas pemungut zakat. Pendapat demikian masyhur di

¹¹⁶ Oni Sahroni dkk, *Fikih Zakat Kontemporer*, Cet.II, (Depok: Rajagrafindo Persada, 2019), 267

¹¹⁷ Dian Masyita. "Lessons Learned of Zakat Management from Different Era and Countries." *Al-Iqtishad Journal of Islamic Economics* 10, no. 2 (2018): 441-456. Doi: <http://dx.doi.org/10.15408/aiq.v10i2.7237>

kalangan para ulama yakni akan pentingnya petugas khusus dalam penarikan zakat. Pada masa nabi dan para sahabat, pengelolaan zakat masih dalam satu instansi yang dinamakan *Bait al-Māl*. Semua pemasukan negara dikelola dalam satu pintu instansi. Yusuf Qardhawi mengungkapkan, sebagaimana disampaikan Veithzal dan Rahmat (2021), di dalam pengelolaan *Bait al-Māl* dibagi menjadi beberapa bidang, meliputi:¹¹⁸

- a. Divisi untuk pengelolaan sedekah (zakat)
- b. Divisi untuk pengelolaan pajak
- c. Divisi untuk pengelolaan rikaz dan ghanimah
- d. Divisi untuk pengelolaan harta yang tidak terdapat ahli waris

Pada era nabi dan khalifah penarikan zakat kepada golongan kaya sudah dilakukan melalui seorang amil. Rasulullah Saw mengutus Umar bin Luthbiah yang merupakan salah seorang amil yang diutus oleh nabi. Para hartawan yang sudah masuk Islam saat itu terkadang tidak mengetahui kewajiban harta, namun ada juga yang bersikap kikir.¹¹⁹ Sehingga tugas amil menjadi penting untuk menangani persoalan tersebut. Era modern sekarang diperlukan pengelolaan zakat berbasis kelembagaan profesional. Hal itu karena memiliki tujuan besar bagi

¹¹⁸ Veithzal Rivai Zainal dan Rahmat Hidayat, *Ekonomi Makro Islam*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2021), 395

¹¹⁹ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 580

pengelolaan zakat, antara lain:¹²⁰

- a. Mendorong peningkatan kesadaran masyarakat akan kewajiban zakat. Seperti diketahui bahwa literasi zakat di masyarakat masih sedemikian rendah, baik itu tentang objek zakat, jenis zakat maupun prosentase zakat yang harus dikeluarkan.
- b. Sebagai upaya peningkatan fungsi pranata atau institusi keagamaan dalam kesejahteraan masyarakat. Institusi keagamaan seperti LAZ memiliki peranan penting sebagai jembatan pemerataan distribusi kekayaan dari golongan kaya kepada golongan miskin.
- c. Pengelolaan *database* donatur dan mustahik secara profesional sebagai upaya peningkatan hasil dan daya guna zakat. Pemetaan database diperlukan bagi pengelolaan zakat era modern agar potensinya mampu dimaksimalkan. Selain itu peruntukan zakat selain tepat sasaran juga diharapkan agar mencapai tujuan kesejahteraan mustahik.

Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan wujud upaya dari manajemen pengelolaan zakat yang lebih baik. Berdasarkan UU No.38 Tahun 1999 membedakan pengertian antara Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat. Yang pertama bermakna intitusi pengelolaan zakat yang dibentuk pemerintah sedangkan yang

¹²⁰ Agus Hermanto dan Rohmi Yuhani'ah, *Manajemen Ziswaf: Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf*, (Malang: Literasi Nusantara, 2023), 42-43

kedua bentukan swasta.¹²¹ Secara substansi saat ini baik BAZ (kemudian berubah menjadi BAZNAS) maupun LAZ adalah institusi pengelola dana zakat yang melibatkan unsur pemerintah maupun swasta. Pengelolaan tersebut termasuk di dalamnya adalah penghimpunan, pencatatan, pendistribusian dan pelaporan harta zakat. BAZNAS beroperasi pada level pemerintah pusat hingga tingkat kecamatan. Pada semua tingkatannya, BAZNAS memiliki hubungan koordinatif, konsultatif dan informatif.¹²² Sedangkan LAZ bersifat berbeda, ada yang beroperasi tingkat nasional, ada yang tingkat provinsi dan ada yang hanya berada di tingkat kabupaten/kota. LAZ membentuk forum koordinasi dan kolaborasi yang dikenal dengan Forum Zakat (FOZ).

Filosofi LAZ sendiri mengambil apa yang pernah dicontohkan oleh Rasulullah Saw dalam mengelola keuangan negara. Pada masa nabi, zakat dikumpulkan melalui satu pintu oleh lembaga negara yang dikenal *Bait al-Māl*.¹²³ Perbedaannya antara *al-Māl* dan LAZ pada era modern ini adalah bahwa *Bait al-Māl* masa nabi bukan hanya menghimpun zakat tapi juga pendapatan negara lainnya seperti *kharaj*, *usr*, *jizyah*, *khums*,

¹²¹ Aden Rosadi, *Zakat dan Wakaf: Konsepsi, Regulasi, dan Implementasi*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2021), 71

¹²² Agus Hermanto dan Rohmi Yuhani'ah, *Manajemen Ziswaf: Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf*, (Malang: Literasi Nusantara, 2023), 37

¹²³ Yuana Tri Utomo. "Kisah Sukses Pengelolaan Keuangan Publik Islam: Perspektif Historis." *At-Tauzi: Islamic Economic Journal* 17, no. 2 (2017): 156-171.

<http://jurnalhamfara.ac.id/index.php/attaui/article/view/24>

sedekah, infak dan lainnya.¹²⁴ Sedangkan LAZ di era saat ini memfokuskan pada pengelolaan keuangan sosial Islam berupa zakat, infak, sedekah dan wakaf (ZISWAF). Sebagian ada yang tidak mengelola wakaf namun lebih banyak yang menyertakan wakaf sebagai bagian dari dana yang mereka kelola. LAZ mayoritas di Indonesia baik nasional maupun provinsi selain mengelola zakat juga memiliki izin mengelola wakaf, terutama wakaf uang. Banyak LAZ memiliki izin sebagai pengelola wakaf, namun tidak setiap nadzir pengelola wakaf memiliki izin sebagai LAZ.

LAZ biasanya didefinisikan memiliki dua fungsi, pertama sebagai lembaga keuangan sosial Islam dengan fungsinya mengumpulkan, mengelola dan mendistribusikan zakat. Yang kedua sebagai lembaga non-profit yang bertugas untuk memberdayakan masyarakat agar mencapai kesejahteraan hidup yang lebih baik.¹²⁵ Pengawasan dan pembinaan LAZ di seluruh Indonesia oleh negara dilakukan melalui Kemenag dan BAZNAS. Pada tahun 2023 tercatat LAZ resmi yang memiliki izin untuk beroperasi di Indonesia berjumlah 140 yang terdiri dari 33 LAZ skala nasional, 25 skala provinsi dan 70 skala kabupaten/kota.¹²⁶

¹²⁴ Adiwarman Azwar Karim, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, (Depok: Rajawali Pers, 2019), 38-40

¹²⁵ Fitri Laela Wijayati. "Conceptualization Good Amil Governance In Zakat Institution." *Journal of Business and Management Review* 2, no. 2 (2021): 108. Doi: <https://doi.org/10.47153/jbmr22.1032021>

¹²⁶ Lihat <https://dki.kemenag.go.id/informasi-penting/256> diakses 11

Jumlah tersebut masih belum seluruhnya di Indonesia karena banyak LAZ yang belum berizin namun sudah dan tetap beroperasi. Bisa dikatakan bahwa Indonesia memiliki jumlah lembaga amil zakat terbanyak di dunia.¹²⁷ Secara regulasi kehadiran LAZ diatur dalam UU No.23 Tahun 2011 dan Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 2014. Manajemen dalam LAZ terdiri dari beberapa aspek berupa: manajemen penghimpunan, manajemen pengelolaan, manajemen pendistribusian, manajemen pendayagunaan.¹²⁸ Asas-asas yang harus dimiliki oleh LAZ dalam menjalankan kegiatannya antara lain: sesuai syariat Islam, amanah, kebermanfaatn, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas.¹²⁹

Lembaga zakat di Indonesia selain mengelola zakat juga menghimpun infak dan sedekah dimana dari kedua jenis akad donasi tersebut biasanya akan digunakan untuk program-program sosial yang lebih fleksibel, seperti bantuan bencana alam dan kemanusiaan. Zakat yang berhasil dikumpulkan oleh lembaga

Juni 2023

¹²⁷ Indonesia sebagai negara yang memiliki jumlah penduduk muslim terbesar di dunia. memiliki potensi besar menduduki peringkat teratas, terbesar, dominan dalam yang berkaitan dengan muslim. Misalnya industri halal, fashion muslim, keuangan syariah, termasuk lembaga pengelola zakat.

¹²⁸ Dita Afrina. "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat." *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 2 (2020): 209-210. Doi: <https://doi.org/10.14421/EkBis.2018.2.2.1136>

¹²⁹ Aden Rosadi, *Zakat dan Wakaf: Konsepsi, Regulasi, dan Implementasi*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2021), 48-49

pada tahap penyaluran terbagi menjadi dua macam yakni bersifat konsumtif dan bersifat produktif. Konsumtif artinya penyaluran zakat berdasarkan keperluan atau kebutuhan pokok, mendesak dan bersifat sementara. Sementara penyaluran dalam bentuk produktif mewujudkan dalam bentuk program-program pemberdayaan masyarakat. Sehingga zakat produktif bisa dimaknai sebagai zakat yang dikelola secara produktif, tidak bersifat sementara seperti memberikan modal usaha.¹³⁰ Praktik kedermawanan dalam skala besar membutuhkan manajemen yang rapi dan terstruktur. Zakat sendiri merupakan amal ibadah yang berdimensi ganda dan memiliki potensi yang besar. Hal tersebut menuntut adanya pengelolaan yang baik agar pemanfaatan zakat sebagai domain ibadah sekaligus sosial dapat optimal serta berdampak luas.

3. Konsep Operasional Lembaga Amil Zakat

Aktivitas pengelolaan zakat mulai dari penarikan hingga pendistribusian yang diatur secara profesional dan kelembagaan bersifat lebih kompleks daripada masa lampau. Lembaga zakat di masa sekarang merupakan transformasi modern dari peran amil sebagai pengelola zakat. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, operasional didefinisikan sebagai sesuatu yang

¹³⁰ Hilmi Ridho dan Abdul Wasik, *Zakat Produktif Konstruksi Zakatnomics: Perspektif Teoritis, Historis dan Yuridis*, (Malang: Literasi Nusantara, 2020), 35-36

berhubungan dengan operasi/aktivitas.¹³¹ Operasional sendiri merupakan serapan dalam Bahasa Inggris “*operational*” yang juga memiliki makna hampir sama yakni berhubungan dengan aktivitas tertentu.¹³² Pemaknaan operasional secara umum sering berhubungan dengan teori manajemen operasional, dimana pengertiannya lebih bernuansa korporasi. Manajemen operasional diartikan sebagai pengelolaan sumber daya, baik manusia, bahan mentah, peralatan maupun faktor produksi lainnya hingga menjadi sebuah produk barang atau jasa. Stevenson menjelaskan bahwa manajemen operasional adalah sistem pengelolaan/pengaturan guna menghasilkan suatu produk atau jasa. Subagyo memaknai manajemen operasional sebagai implementasi keilmuan manajemen pada aktivitas produksi. Haeizer dan Rander menerangkan bahwa manajemen operasional berkaitan dengan proses menghasilkan input menjadi output baik berupa barang atau jasa.¹³³

Operasional dalam penelitian ini cenderung dimaknai secara berbeda, tidak sebagaimana makna operasional yang disebutkan di atas (operasional perusahaan), karena dua alasan. *Pertama*, operasional lembaga zakat di dalamnya tidak memuat

¹³¹ <https://kbbi.web.id/operasional> diakses September 2023

¹³² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/operational> diakses September 2023

¹³³ Rita Ambarwati dan Supardi, *Manajemen Operasional dan Implementasi dalam Industri*, (Magelang: Pustaka Rumah Cinta, 2021), 9-10

elemen aktivitas spesifik produk yang diperjual belikan baik barang maupun jasa sebagaimana layaknya perusahaan. *Kedua*, lembaga zakat tidak berorientasi komersial atau keuntungan material, sebaliknya lebih bersifat menghasilkan manfaat (*benefit*) sosial kepada masyarakat. Sejumlah teks regulasi maupun pedoman umum tentang zakat juga menerangkan bahwa operasional LAZ berkaitan dengan biaya yang dibutuhkan untuk berjalannya aktivitas pengelolaan zakat.

Seperti dalam Standar Operasional Prosedur Kementerian Agama 2012, operasional LAZ dimaknai dalam cakupan tiga aktivitas yakni sosialisasi, strategi pengumpulan, dan pendistribusian dan pendayagunaan.¹³⁴ Pemaknaan operasional LAZ dalam Indeks Kesehatan Pengelolaan Organisasi Pengelola Zakat yang diterbitkan oleh Puskas BAZNAS mengarah kepada hal yang bersifat biaya (kebutuhan biaya operasional/penghimpunan/SDM).¹³⁵ Dalam penelitian *Manajemen Risiko Lembaga Zakat Dompot Dhuafa Yogyakarta* disebutkan bahwa salah satu komponen risiko operasional yang dihadapi adalah berkaitan dengan keuangan, dimana penyalahgunaan wewenang dapat berpotensi pada penyimpangan

¹³⁴ Muhammad Fitrahuddin Ajmal Nazir and Muhammad Nafik Hadi Ryandono. "Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Amil Zakat Nasional." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 11 (2019): 2236-2251. doi: <https://doi.org/10.20473/vol6iss201911pp2236-2251>

¹³⁵ Puskas BAZNAS, *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat*, (Jakarta: Puskas BAZNAS, 2021), 53-54

dana hasil donasi.¹³⁶ Maka operasional LAZ memiliki makna yang lebih sederhana sekaligus berbeda dengan makna operasional perusahaan secara umum (konvensional).

Setiap organisasi selalu memiliki dan menjalankan tiga fungsi dasar di dalam sistemnya yakni keuangan, marketing dan operasi. Aspek keuangan/biaya memiliki fungsi sentral dalam mengamankan seluruh aktivitas organisasi.¹³⁷ Sehingga pemaknaan operasional LAZ identik juga dengan dengan biaya untuk menjamin berlangsungnya semua lini aktivitas suatu LAZ, sebagaimana diterangkan di atas dalam SOP Kemenag 2012 dan Indeks Kesehatan OPZ oleh BAZNAS. Biaya operasional menjadi salah satu komponen penting dalam konteks operasional lembaga. Termasuk operasional LAZ dimana biaya adalah satu unsur penting di dalamnya. Peruntukan zakat memiliki kekhususan dalam pendistribusiannya yakni meliputi 8 asnaf sebagaimana disebutkan dalam Surat at-Taubah:

إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمَلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ
وَالْغُرْمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ قَرِيبَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

¹³⁶ Yulianti, Rahmani T., Jefri Heri Sofyan, and Annissa Nurhanifah Hariyadi. "The Implementation of Risk Management in Zakat Institution; Case Study of Dompot Dhuafa Yogyakarta." *2018 International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2018)*. Atlantis Press, 2019. Doi: 10.2991/iconies-18.2019.80

¹³⁷ William J. Stevenson, *Operations Management*, (New York: The McGraw-Hill, 2005), 4

Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mu'alaf), untuk (memerdekakan) para hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana. (QS. At-Taubah [9]:60)¹³⁸

Ayat di atas menjelaskan kelompok penerima zakat dimana salah satunya adalah amil. Sayid Sabiq menerangkan bahwa amil adalah seseorang yang mewakili pemerintah (ditunjuk pemimpin) untuk menarik zakat secara kolektif dari golongan orang kaya. Dalam kerja amil tersebut terdiri dari beberapa tugas yakni penarik zakat, penjaga zakat, penggembala dan pencatat administrasinya.¹³⁹ Amil berhak menerima bagian dari zakat sebagai upah atas jasanya bukan karena status miskin/fakir. Sehingga jika seorang amil itu adalah orang kaya, maka amil tersebut tetap berhak menerima bagian dari zakat.

a. Biaya Operasional LAZ Menurut Fikih

Sejumlah literatur modern terkait perzakatan menjelaskan bahwa operasional LAZ dipahami sebagai bagian dari hak amil (kategori asnaf). Istilah amil diterangkan oleh para ulama sebagai seorang petugas pengelola zakat. Yusuf Qardhawi memberikan penjelasan

¹³⁸ <https://quran.kemenag.go.id> diakses 21 Februari 2024

¹³⁹ Sayid Sabiq, *Fiqh al-Sunnah*, (Beirut: Dar al-Fikr, 2008), juz I,

terkait amil yakni setiap orang terlibat dalam aktivitas pengelolaan zakat baik itu sebagai penghimpun, pengumpul, dan penyalur zakat termasuk di dalamnya adalah peran bendahara dan sekretaris.¹⁴⁰ Imam al-Qurthubi, dalam menafsirkan Surat at-Taubah 60 yang membicarakan tentang golongan penerima zakat, menjelaskan bahwa amil yakni orang-orang yang ditugaskan oleh pemimpin/imam. Tugas amil tersebut meliputi mengumpulkan, mencatat, menghitung dan menyalurkan kepada penerima zakat.¹⁴¹

Seorang amil berhak menerima upah atas jasanya bukan karena status miskin/fakir. Amil menurut Madzhab Syafi'i diberikan upah sama besarnya dengan golongan asnaf yang lain yakni sebesar seperdelapan bagian tidak ada perbedaan baik amil kaya maupun miskin. Kalangan ulama Syafi'iyah menghukumi bahwa semua golongan asnaf mustahik mendapatkan prosentase kadar yang sama. Jika amil hendak mendapatkan upah yang lebih dari 1/8 maka harus diambilkan di luar harta zakat.¹⁴² Ibnu Rusyd

¹⁴⁰ Agus Hermanto dan Rohmi Yuhani'ah, *Manajemen ZISWAF: Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf*, (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2023), 61

¹⁴¹ Didin Hafidhudhin, *Zakat dalam Perekonomian Modern*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), 125

¹⁴² Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 590

dalam *Bidayah al-Mujtahid* menerangkan bahwa sebagian *fuqaha* dalam menentukan hak amil berdasarkan kebijakan imam/penguasa sesuai nilai manfaat yang dimiliki amil. Begitu pula setiap orang yang terlibat dalam pengelolaan zakat berhak mendapatkan hak amil dengan besaran yang ditentukan oleh penguasa.

Bahkan sebagian *fuqaha* memperbolehkan pemberian zakat kepada pekerja seperti hakim dan yang serupa selama pekerjaannya memberikan manfaat bagi umat. Alasannya bahwa illat pemberian zakat tidak selalu tergantung pada status kekurangan harta (kebutuhan) namun bisa juga karena alasan kebermanfaatannya untuk umat.¹⁴³ Sementara itu pendapat para ulama Hanafi, Maliki dan Hambali memberikan penjelasan bahwa upah amil tidak ditentukan secara pasti. Amil mendapat upah sesuai dengan kebutuhannya meskipun memungkinkan untuk lebih dari seperdelapan bagian.¹⁴⁴

Seorang amil tetap memperoleh zakat sebagai bagian asnaf haknya meskipun ia kaya. Karena memang amil mendapatkan haknya bukan karena kondisinya kekurangan

¹⁴³ Ibnu Rusyd, *Bidayah al-Mujtahid wa Nihayah al-Muqtasid*, (t.t: Al-Haramain, t.t), 201-202. Lihat juga Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an*, (Bandung: Mizan, 1999), 330

¹⁴⁴ Oni Sahroni dkk, *Fikih Zakat Kontemporer*, Cet.II, (Depok: Rajagrafindo Persada, 2019), 166

harta melainkan karena jasa yang ia keluarkan.¹⁴⁵ Sebuah hadis riwayat Abu Daud ra., menerangkan bahwa Nabi Saw bersabda: “*Tidak halal sedekah bagi golongan kaya kecuali dalam lima situasi. Pertama orang berperang fisabilillah, kedua amil zakat, ketiga gharimin, keempat orang yang membeli barang sedekah dengan hartanya, kelima seseorang yang memiliki tetangga miskin lalu ia bersedekah kepada tetangganya itu, kemudian orang miskin tersebut mengembalikan kembali sedekahnya kepada orang kaya*” (H.R Abu Daud).¹⁴⁶

Dalam *al-Masu'ah al-Fiqhiyah* disebutkan kalangan ulama Hanafiyah, terkait porsi hak amil, memiliki pandangan bahwa amil mendapatkan haknya berdasarkan pekerjaan/usaha bukan 1/8. Sehingga bagian amil, menurut Hanafiyah, bisa lebih besar dari 1/8 dan yang terpenting tidak boleh lebih dari 1/2 (*nisfu*) harta zakat yang terhimpun. Kalangan ulama Syafi'i dan Hanafi yang lain berpendapat bahwa imam (penguasa) bisa memperkerjakan amil dengan upah yang diketahui/sewajarnya. Jika hendak diberi lebih dari 1/8, menurut Syafi'iyah, maka bisa

¹⁴⁵ Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 590

¹⁴⁶ Abu Daud, *Sunan Abi Daud*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyah, 1996), juz I, 482

diambilkan dari baitul mal.¹⁴⁷

Berbagai pendapat terkait prosentase bagian untuk amil di atas, secara umum dapat dikategorikan menjadi empat:¹⁴⁸

- 1) Amil memperoleh upah disesuaikan dengan kebutuhan amil tersebut. Ulama yang berpegang pada pendapat ini merujuk pada pendapat seperti Umar bin Khatab Umar bin Abdul Aziz, Imam al-Mawardi, Imam al-Ghazali. Umar pernah mengungkapkan bahwasannya bagian amil adalah sebagaimana bagian para pengurus harta anak yatim.
- 2) Amil memperoleh haknya dari harta zakat sebesar 1/8 bagian, tidak diperbolehkan kurang maupun lebih. Mereka yang berpegang pada pendapat ini seperti Imam al-Thabari, Imam Mujahid, dan al-Dhahak.
- 3) Amil berhak memperoleh hanya sebatas 1/8 dari harta zakat dan tidak boleh lebih. Imam al-Syafi'i termasuk yang berpegang pada pendapat ini. Namun dirinya dan para pengikutnya menguraikan bahwa amil memungkinkan untuk mendapat lebih dari 1/8 jika

¹⁴⁷ Wuzarrah al-Auqaf wa as-Syu'un al-Islamiyah, *al-Mausu'ah al-Fiqhiyah* Jilid 23 (tt: tt, 1992), 318

¹⁴⁸ Muhammad Sulaiman Al-Syaqar dkk, *Abhats Fiqhiyah fi Qadhaya al-Zakah al-Mua'shirah*, Cet IV, Jilid 2 Hal 744 dalam Oni Sahroni dkk, *Fikih Zakat Kontemporer*, Cet.II, (Depok: Rajagrafindo Persada, 2019), 166-167

distribusi zakat pada asnaf lain tidak ada. Yusuf Qardhawi yang sering menjadi rujukan fikih zakat kontemporer juga lebih condong pada pendapat ini

- 4) Amil zakat berhak mendapatkan haknya sesuai kebutuhan proporsionalnya dan penentu seberapa besarnya bagian tersebut adalah imam/pemimpin. Ulama yang mengutarakan pendapat ini antara lain al-Baghawi, al-Zuhri, Abu Ubaid al-Qasimi, Ibn al-Qudamah.

b. Biaya Operasional LAZ Menurut Regulasi Indonesia

Operasional lembaga amil zakat dapat diambil dari hak amil sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang No.23 Tahun 2011. Pada Pasal 1 poin nomor 11 dinyatakan bahwa *“Hak amil adalah bagian tertentu dari zakat yang dapat dimanfaatkan untuk biaya operasional dalam pengelolaan zakat sesuai syariat Islam.”* Pasal 32 menyebut lebih spesifik yakni *“LAZ dapat menggunakan hak amil untuk membiayai kegiatan operasionalnya.”*¹⁴⁹ Selanjutnya ada Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan UU No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat Pasal 1 poin nomor 5 juga menyebutkan hal serupa dimana hak amil dari harta zakat dapat dimanfaatkan untuk biaya operasional dalam asal sesuai

¹⁴⁹ Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

dengan syariat Islam.¹⁵⁰

Kemudian di peraturan yang sama PP No.14 Tahun 2014 Pasal 67 menyebut sumber operasional BAZNAS adalah berasal dari APBN dan hak amil. Porsi hak amil yang dapat digunakan harus sesuai dengan syariat Islam dengan mempertimbangkan aspek produktivitas, efektivitas dan efisiensi pengelolaan zakat.¹⁵¹ Namun yang perlu digaris bawahi adalah dalam peraturan tersebut dijelaskan ada perbedaan antara sumber operasional BAZNAS dan LAZ. Jika BAZNAS memperoleh sumber operasional baik dari APBN/APBD maupun hak amil hasil penghimpunan, tidak demikian dengan LAZ yang hanya memperoleh operasional dari hak amil saja.

Keputusan Menteri Agama Nomor 606 Tahun 2020 menerangkan pedoman tentang penggunaan hak amil sebagai operasional LAZ. Pada poin huruf “k” dan “l” secara garis besar menerangkan bahwa penggunaan hak amil dari penghimpunan harta zakat tidak diperkenankan melebihi 1/8 atau 12,5%, serta ditegaskan bahwa tidak diperbolehkan pengambilan hak amil ganda dalam konteks pentasarufan. Selain itu juga ditambahkan bahwa pengambilan hak amil/operasional dari dana infak, sedekah atau dana sosial

¹⁵⁰ <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2014/14TAHUN2014PP.HTM>
diakses 20 Februari 2024

¹⁵¹ PP No.14 Tahun 2014 Pasal 67 poin 1 dan 2

keagamaan lainnya tidak boleh melebihi 20%.¹⁵² Peraturan lainnya terkait operasional lembaga zakat terdapat dalam Fatwa Majelis Ulama Indonesia No.8 Tahun 2011. Peraturan tersebut memberikan penjelasan terkait sumber biaya operasional lembaga zakat, yakni:¹⁵³

- 1) Biaya operasional dalam pengelolaan zakat (amil) disediakan oleh *ulil amri* atau pemimpin.
- 2) Seandainya biaya operasional dalam pengelolaan zakat (termasuk upah amil) tidak dijamin oleh pemerintah atau dijamin sebagian sehingga tidak mencukupi, maka dapat diambilkan dari dana zakat berdasarkan hak asnaf amil ataupun asnaf fisabilillah. Pengambilan besarnya dalam batas proporsional dan memperhatikan aspek kewajaran.

4. Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat

LAZ saat ini dalam melakukan aktivitasnya dituntut untuk mampu menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG).

¹⁵²Keputusan Menteri Agama No.606 Tahun 2020 Bab III tentang Pelaksanaan poin k dan l menyebut: *Penggunaan hak amil dari dana zakat tidak melebihi 1/8 atau 12,5% dari total penghimpunan dalam setahun dan tidak terjadi pengambilan hak amil ganda dalam konteks penyaluran. Penggunaan dana infak, sedekah dan dan sosial keagamaan lainnya untuk keperluan operasional amil paling banyak 20% dari jumlah dana yang terkumpul.*

<https://jdih.kemenag.go.id/regulation/read?id=1926&t=Keputusan+Menteri+Agama+Nomor+606+Tahun+2020+Tenta> diakses 7 Februari 2024

¹⁵³<https://mui.or.id/baca/fatwa/amil-zakat> diakses 7 Februari 2024

Terlebih pemerintah juga telah menerbitkan sejumlah aturan yang mendukung pengelolaan zakat secara transparansi, akuntabel, profesional dan mematuhi prinsip syariah. Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat menyebutkan bahwa pengelolaan zakat harus berdasarkan asas syariat Islam, amanah, keadilan, kemanfaatan, terintegrasi, akuntabilitas dan kepastian hukum. Manajemen risiko khususnya risiko operasional merupakan sesuatu yang kurang akrab dikenal dalam LAZ, Dalam wilayah dunia ekonomi Islam manajemen risiko lebih dikenal dalam industri perbankan. Implikasinya, perencanaan mitigasi risiko operasional akan jarang dilakukan, sekalipun ada namun masih tidak sematang perusahaan yang berorientasi profit.

Pengelolaan zakat yang profesional harus memenuhi standar tata kelola organisasi yang baik menurut GCG. Dalam perspektif Islam, menurut Saiful Anwar prinsip-prinsip GCG tersebut meliputi:¹⁵⁴

- a. Tauhid yakni setiap aktivitas dalam organisasi harus meletakkan orientasi tauhid keesaan kepada Allah yang utama. Prinsip tauhid akan selalu membawa kesadaran diawasi dalam proses dan perilaku SDM di dalamnya.
- b. Ketakwaan artinya penerapan ketauhidan dalam bentuk amal kebaikan dan menjauhi apa saja yang dilarang oleh Allah.

¹⁵⁴ Saiful Anwar, *Pengantar Ekonomi dan Keuangan Syariah*, (Depok: Rajawali Pers, 2018), 158-159

- c. Keadilan dan keseimbangan yakni sebagai manifestasi tauhid bahwa sistem dalam sebuah organisasi harus menjadikan keadilan sebagai nilai penting kebijakannya, baik untuk internal maupun eksternal.
- d. Kemaslahatan artinya mengacu pada tujuan-tujuan adanya hukum syariat adalah untuk kebaikan manusia itu sendiri. Prinsip mewujudkan kebaikan dan menjauhkan keburukan adalah bagian dari sistem dan proses yang harus diimplementasikan organisasi.

Sementara itu aspek GCG secara umum yang dijalan oleh lembaga keuangan Islam, baik komersial (perbankan) maupun sosial (LAZ) berupa: akuntabilitas, transparan, tanggung jawab, independen, kejujuran (amanah) dan kepatuhan syariah.¹⁵⁵ Prinsip-prinsip tersebut harus diimplementasikan dalam tiga aspek tata kelola zakat yakni: aspek kelembagaan, aspek Sumber Daya Manusia (SDM), dan aspek sistem pengelolaan. Penjelasan lebih lanjut mengenai ketiga aspek tersebut adalah sebagai berikut:¹⁵⁶

- a. Aspek kelembagaan artinya organisasi pengelola zakat harus memperhatikan legalitas, kedudukan dan sifat

¹⁵⁵ Agus Permana and Ahmad Baehaqi. "Manajemen pengelolaan lembaga amil zakat dengan prinsip good governance." *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan* 3, no. 2 (2018): 117-131. Doi: <http://dx.doi.org/10.15548/al-masraf.v3i2.195>

¹⁵⁶ Agus Hermanto dan Rohmi Yuhani'ah, *Manajemen Ziswaf: Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf*, (Malang: Literasi Nusantara, 2023), 45-46

organisasi, struktur organisasi, visi misi, dan manajemen kolaborasi strategis.

- b. Aspek SDM dalam pengelolaan zakat artinya amil, dimana setiap aktivitasnya harus profesional baik secara syariah maupun non-syariah dan amanah.
- c. Aspek sistem pengelolaan artinya berhubungan dengan manajemen seperti prosedur, aturan yang jelas, *leading committee*, perencanaan, sistem keuangan dan pelaporan yang baik, publikasi, sistem audit, dan terbuka.

Risiko operasional LAZ secara umum mencakup tiga hal yakni risiko penghimpunan, risiko pengelolaan, dan risiko penyaluran.¹⁵⁷ Lingkup ekosistem ekonomi sosial Islam (LAZ) dalam mewujudkan GCG telah dibuat sebuah prinsip/pedoman. Para *stakeholder* terkait merumuskan *Zakat Core Principle* (ZCP) atau Prinsip-Prinsip Pokok Zakat . ZCP menjadi salah satu acuan penting tata kelola zakat modern. ZCP memberikan penjabaran lebih detail terkait pengelolaan zakat yang profesional. ZCP sendiri diadopsi dari Prinsip-Prinsip Pokok Basel (*The Basel Core Principles*) yakni prinsip terkait standar struktur peraturan keuangan modern (perbankan) yang berlaku internasional.¹⁵⁸ ZCP dibuat sebagai pedoman standar minimum

¹⁵⁷ Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik, and Lukman M. Baga. "Manajemen risiko pada badan amil zakat nasional (baznas)." *Al-Muzara'ah* 5, no. 2 (2017): 107-124. Doi: <https://doi.org/10.29244/jam.5.2.107-124>

¹⁵⁸ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk*

dalam aktivitas tata kelola zakat dengan tujuan agar pengelolaan zakat berjalan efektif.¹⁵⁹ Penjelasan cakupan ZCP dapat dilihat di tabel berikut.¹⁶⁰

Table 1. Prinsip-Prinsip Pokok Zakat atau *Zakat Core Principles* (ZCP)

No.	ZCP	Dimensi
1	Tujuan, wewenang dan kemandirian	1. Landasan Hukum
2	Kegiatan yang diizinkan	
3	Kriteria perizinan	
4	Pendekatan pengawasan zakat	2. Pengawasan Zakat
5	Teknik dan alat pengawasan zakat	
6	Pelaporan pengawasan zakat	
7	Wewenang pengawas zakat untuk mengoreksi dan memberi sanksi	3. Tata Kelola Zakat
8	Tata kelola yang baik untuk amil	
9	Pengelolaan pengumpulan	4. Fungsi Perantara
10	Pengelolaan pembayaran	
11	Risiko negara dan transfer	5. Manajemen Risiko
12	Risiko reputasi dan kerugian muzaki	
13	Risiko pembayaran	

Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif, (Jakarta: BI, 2016), 15

¹⁵⁹ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: BI, 2016), 2

¹⁶⁰ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2016), 24

14	Risiko operasional	
15	Audit internal dan pengendalian syari'ah	6. Tata Kelola Syariah
16	Pelaporan keuangan dan audit eksternal	
17	Pengungkapan dan transparansi	
18	Penyalahgunaan jasa zakat	

ZCP memiliki 18 prinsip dimana masing-masing prinsip dikelompokkan dalam enam dimensi. Keenam dimensi tersebut yakni 1) Landasan Hukum, 2) Pengawasan Zakat, 3) Tata Kelola Zakat, 4) Fungsi Perantara, 5) Manajemen Risiko, dan 6) Tata Kelola Syariah. Pada dimensi kelima, yakni dimensi manajemen risiko, terdapat risiko operasional (ZCP No.14). Pedoman yang dikeluarkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Bank Indonesia (BI) dan *Islamic Development Bank* (IsDB) mengenai risiko operasional LAZ, sebagai prinsip ke-14 ZCP, yakni berupa: risiko kecurangan/kegagalan proses internal, risiko kecacauan sistem teknologi, dan risiko faktor lainnya yang berdampak pada aktivitas lembaga, termasuk ketidaksesuaian terhadap hukum syariah.¹⁶¹ Kemudian dalam karya berjudul *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat* dijelaskan bahwa risiko operasional adalah risiko yang terjadi akibat kegagalan proses internal, faktor

¹⁶¹ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2016), 14

manusia (SDM) dan juga sistem.¹⁶² SDM sendiri masih menjadi salah satu permasalahan dalam pengelolaan zakat.¹⁶³ Sehingga wajar jika SDM atau amil menjadi salah satu komponen risiko operasional LAZ.

Dari dua pemaknaan tersebut (ZCP dan Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS), maka secara mendasar risiko operasional LAZ dapat diformulasikan menjadi tiga dimensi. Ketiga dimensi tersebut adalah 1) Kegagalan Proses Internal, 2) Faktor Sumber Daya Manusia, dan 3) Faktor Sistem Teknologi atau Eksternal lainnya. ZCP merupakan bentuk adopsi dari prinsip berkarakteristik perbankan yakni *The Basel Core Principles*,¹⁶⁴ maka bentuk risiko operasionalnya juga ada kemiripan namun dengan beberapa penyesuaian. Berangkat dari hal tersebut maka ketiga dimensi risiko operasional LAZ dapat dijabarkan sebagai berikut:¹⁶⁵

- a. Kegagalan Proses Internal meliputi kesalahan administrasi,

¹⁶² Baznas dan BI, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*, (Jakarta: Puskas Baznas, 2018), 51

¹⁶³ Hidayatullah, Arif, and Anita Priantina. "Toward zakat management integration in Indonesia: problems and solution." *AHKAM: Jurnal Ilmu Syariah* 18.2 (2018). Doi: 10.15408/ajis.v18i2.6319

¹⁶⁴ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2016), 15

¹⁶⁵ Veithzal Rivai dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 252. Lihat juga Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 180. Lihat juga Sri Nurhayati dkk, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 106

penyimpangan dana, kesalahan marketing, ketidakmampuan mencapai target, pengelolaan dana tidak efisien, ketidakpatuhan terhadap syariah dan ketidacukupan biaya operasional.

- b. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), dalam konteks lembaga zakat maka yang dimaksud adalah amil. Aspek di dalamnya meliputi kemampuan SDM kurang memadai, permasalahan *turnover* karyawan (amil), sengketa antar karyawan, ketergantungan terhadap karyawan tertentu
- c. Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal lainnya, dimana didalamnya mencakup kekacauan sistem teknologi, sistem keamanan data yang tidak memadai. Sedangkan faktor eksternal lainnya dapat berupa dinamika perubahan regulasi pemerintah.

Proses mitigasi risiko operasional dilakukan dengan beberapa tahapan yakni identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko.¹⁶⁶ Bentuk pengendalian risiko, termasuk risiko operasional, dapat berupa penerbitan kebijakan, penggunaan teknologi, dan program pelatihan keamanan bagi anggota organisasi.¹⁶⁷ Posisi LAZ yang memiliki kaitan erat dengan pengelolaan keuangan (dana zakat) dituntut untuk mampu melakukan manajemen risiko sebagaimana

¹⁶⁶ Veithzal Rivai dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 501-504

¹⁶⁷ Veithzal Rivai dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 334

sebuah perusahaan profesional seperti perbankan. Kondisi tersebut merupakan salah satu keniscayaan agar pengelolaan zakat bisa lebih optimal dan berdampak, sekaligus menambah kepercayaan masyarakat. Azyumardi Azra menyebut bahwa potensi besar dana filantropi Islam di Indonesia harus dikelola dengan nilai-nilai GCG.¹⁶⁸

Penting diketahui bahwa keberadaan sistem GCG pada LAZ akan berdampak signifikan pada performa lembaga amil zakat itu sendiri di mata masyarakat.¹⁶⁹ Sehingga saat ini mitigasi risiko operasional perlu dimiliki oleh setiap LAZ, tujuannya agar pengelolaan zakat tetap berjalan dengan baik, optimal dan profesional. Manajemen zakat yang baik adalah dengan memiliki rencana pencegahan terjadinya kegagalan sistem, penyimpangan, kegagalan faktor internal dan eksternal. Maka model mitigasi risiko operasional LAZ setidaknya harus mencakup hal-hal tersebut. Karena implementasi perencanaan mitigasi risiko merupakan cerminan dari pengelolaan manajemen perusahaan modern (*good governance*).

¹⁶⁸ Yusuf Wibisono, *Mengelola Zakat Indonesia: Diskusi Pengelolaan Zakat Nasional dari Rezim UU No. 38 Tahun 1999 ke Rezim UU No.23 Tahun 2011*, (Jakarta: Prenadamedia, 2015), 175

¹⁶⁹ Ika Sari Wahyuni-TD, Hasnah Haron, and Yudi Fernando. "The effects of good governance and fraud prevention on performance of the zakat institutions in Indonesia: a Sharī'ah forensic accounting perspective." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* (2021): 707-708. Doi: <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2019-0089>

C. *Maqāṣid al-Syari'ah*

1. Pengertian *Maqāṣid al-Syari'ah*

Ditinjau dari aspek bahasa, *maqāṣid* merupakan bentuk plural dari *maqṣūd* yang seakar kata dengan *qaṣada* artinya tujuan, maksud, keinginan, menuju, *goal*, puncak/final.¹⁷⁰ *Maqāṣid al-syari'ah* terbentuk dari dua kata, *maqāṣid* dan *syari'ah*. Syari'ah dimaknai sebagai hukum-hukum Allah untuk manusia yang diambil dari al-Quran dan sunnah yang mengatur hubungan manusia dengan Allah, manusia dengan sesama muslim dan manusia dengan sesamanya.¹⁷¹ Muhammad Thahir Ibnu Asyur (w.1339 H) menjelaskan pengertian *maqāṣid al-syari'ah* yakni tujuan paling pokok pada setiap aturan hukum yang ditetapkan oleh Allah dan rasul-Nya. Ahmad al-Raisuni juga menerangkan tidak jauh berbeda, *maqāṣid al-syari'ah* adalah tujuan adanya implementasi hukum syariat yakni berupa terwujudnya maslahat.¹⁷² *Maqāṣid al-syari'ah* secara umum bisa

¹⁷⁰ Jasser Auda, *Maqashid Al-Shari'ah: A Beginner's Guide*, (London: The International Institute of Islamic Thought, 2018), 3. Lihat juga Jasser Auda, *Maqashid al-Syari'ah as Philosophy Islamic Law: A Systems Approach*, (London: The International of Islamic Thought, 2007), 1-2. Bandingkan Moh. Mufid, *Filsafat Hukum Ekonomi Syari'ah: Kajian Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Akad-Akad Muamalah Kontemporer*, (Jakarta: Kencana, 2021), 63

¹⁷¹ Muhammad Syukri Albani Nasution dan Rahmat Hidayat Nasution, *Filsafat Hukum Islam dan Maqashid Syari'ah*, (Jakarta: Kencana, 2020), 1

¹⁷² Moh Mufid, *Filsafat Hukum Ekonomi Syariah: Kajian Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Akad-Akad Kontemporer*, (Jakarta: Prenadamedia, 2021), 64

dimaknai sebagai prinsip-prinsip yang dapat menjadi landasan jawaban atas adanya sejumlah hukum perintah dan larangan dalam Islam.¹⁷³ Dalam ilmu ushul fikih terkadang disinggung mengenai *maqāshid al-syari'ah*, akan tetapi Ibnu Asyur menyatakan bahwa *maqshid al-syari'ah* adalah ilmu yang berdiri sendiri di luar ushul fikih.¹⁷⁴

Maqāshid al-syari'ah sejatinya sangat dekat dengan konsep yang dikenal sebagai masalah. Dalam literatur khazanah Islam seringkali istilah *maqāshid* juga dipadankan dengan masalah. Imam al-Juwaini (w.478 H), sebagai ulama generasi awal yang sudah mengenalkan *maqāshid*, sering menggunakan istilah *maqāshid* dan *masalah al-'ammah* saling bergantian.¹⁷⁵ Imam al-Syātibī (w.790 H) dikenal sebagai ulama yang berhasil mensistematisasikan *maqāshid al-syari'ah* dimana sebelumnya masih kurang terformulasi dengan baik. Namun pada era Imam al-Syātibī, melalui karyanya *al-Muwāfaqāt fi Uṣul al-Syari'ah* dilakukan formulasi dan sistematisasi. Sehingga atas jasanya tersebut secara tidak langsung al-Syātibī mendapat gelar sebagai bapak *maqāshid al-syari'ah*, yang artinya sistematisasi yang dilakukannya diakui sebagai yang terbaik dan mudah dipahami.

¹⁷³ Jasser Auda, *Maqashid al-Syari'ah as Philosophy Islamic Law: A Systems Approach*, (London: The International of Islamic Thought, 2007), 1

¹⁷⁴ Jasser Auda, *Maqashid al-Syari'ah as Philosophy Islamic Law: A Systems Approach*, (London: The International of Islamic Thought, 2007), 1-2

¹⁷⁵ Jasser Auda, *Maqashid al-Syari'ah: A Beginner's Guide*, (London: The International of Islamic Thought, 2018), 3

Meskipun demikian karya Imam al-Syāṭibī tersebut di dalamnya tidak mendefinisikan secara jelas arti *maqāṣid al-syarī'ah*.

Imam al-Raisuni mengungkapkan bahwa usaha pendefinisian istilah *maqāṣid* dengan makna yang dikenal saat ini hanya ada dalam perbincangan para *fuqaha* modern ini. Pada masa lampau istilah hikmah lebih sering digunakan daripada *maqāṣid*. Sehingga istilah *maqāṣid* dan hikmah sering digunakan secara sinonim dan bergantian, al-Syāṭibī juga melakukan hal demikian. Namun yang perlu ditekankan bahwa dari sejumlah literatur istilah tersebut secara umum di dalamnya mengandung makna '*illat*'. Sehingga al-Syāṭibī pun, menurut al-Raisuni, lebih cenderung menggunakan '*illat*' sebagai makna asal dan asli dari *maqāṣid*.¹⁷⁶ Pada sisi lain 'Alal al-Fasi menyimpulkan bahwa maksud dari *maqāṣid al-syarī'ah* adalah mengungkap tujuan syariat dan rahasia-rahasia setiap hukum yang ditetapkan oleh Allah.¹⁷⁷ Al-Fasi memaknai *maqāṣid al-syarī'ah* menjadi dua bagian yakni tujuan umum dalam implementasi syariat dan tujuan khusus yang ada dalam produk hukumnya. Pembagian yang hampir serupa juga disampaikan oleh Ibnu Asyur yakni *maqāṣid al-syarī'ah al-`āmmah* dan *maqāṣid al-syarī'ah al-khaṣṣah*.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Muhammad Khalid Masud, *Shatibi Philosophy of Islamic Law*, (Malaysia: Islamic Book Trust, 2000), 118

¹⁷⁷ 'Alal al-Fasi, *Maqashid al-Syari'ah al-Islamiyah wa Makarimuha*, (Kairo: Dar al-Salam, 2013), 111

¹⁷⁸ Zapulkhan, *Rekonstruksi Paradigma Maqashid Asy-Syari'ah: Kajian Kritis dan Komprehensif*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), 64

Islam dengan seperangkat ajaran di dalamnya tidak menghendaki kesukaran bagi pemeluknya. Salah satu konsepsi penting hukum Islam adanya prinsip mewujudkan masalah dan menolak kerusakan (*jalb al-maṣālih wa dar al-mafāsīd*). Prinsip tersebut sejatinya tidak lain dan tidak bukan adalah mengandung nilai *maqāṣid al-syarī'ah*.¹⁷⁹ Sehingga sangat dekat hubungan antara *maqāṣid al-syarī'ah* dan masalah, bahkan bisa dikatakan sebagian ulama memaknai *maqāṣid al-syarī'ah* adalah masalah itu sendiri. Masalah dalam pandangan Najmudin al-Thufi menempati posisi yang penting. Al-Thufi menyatakan bahwa masalah menjadi prioritas utama dalam hukum Islam. Bahkan pandangannya yang dianggap ekstrem adalah sekiranya terdapat nash al-Quran dan hadis yang tidak selaras dengan masalah maka masalah harus diutamakan terlebih dahulu. Hal itu karena hukum tidak ditentukan oleh kesimpulan-kesimpulan penafsiran mazhab, melainkan harus berdasar kemaslahatan yang lahir dari penalaran akal intelegensia.¹⁸⁰ Al-Thufi nampaknya memang memiliki kecenderungan penggunaan akal yang dominan, terutama hubungannya dalam menilai masalah. Akal harus menjadi prioritas utama (primer) dalam menentukan masalah

¹⁷⁹ Abdul Ghofur, *Falsafah Ekonomi Syariah*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 63

¹⁸⁰ Muhammad Roy Purwanto, *Dekonstruksi Teori Hukum Islam: Kritik Terhadap Konsep Mashlahah Najmuddin al-Thufi*, (Bantul: Kaukaba, 2014), 88

pada berbagai persoalan hukum di masyarakat.¹⁸¹

2. Sejarah *Maqāṣid al-Syarī'ah*

Jasser Auda mengklaim bahwa *maqāṣid al-syarī'ah* sudah ada sejak zaman nabi yakni ketika terjadi perbedaan pemahaman antar sahabat tentang salat ashar dalam perjalanan ke Bani Quraizhah.¹⁸² Peristiwa yang dialami sahabat nabi tersebut bisa dibaca sebagai landasan dalil akan adanya *maqāṣid al-syarī'ah*. Secara substansi penerapan kaidah *maqāṣid al-syarī'ah* juga digunakan pada masa sahabat Abu Bakar (w.13 H) dan Umar (w.23 H). Beberapa ijihad mereka seperti Abu Bakar yang mendeklarasikan perang terhadap kelompok yang enggan menunaikan kewajiban zakat. Umar yang pada suatu momen memutuskan untuk tidak membagi hak zakat kepada mualaf, sedangkan secara harfiah hal demikian bertentangan dengan wahyu surat at-Taubah ayat 60. Keputusan para sahabat yang sekaligus khalifah tersebut mengindikasikan pemahaman nilai *maqāṣid al-syarī'ah* yang mendalam. Keputusan Umar yang tidak

¹⁸¹ Muhammad Roy Purwanto, *Dekonstruksi Teori Hukum Islam: Kritik Terhadap Konsep Mashlahah Najmuddin al-Thufi*, (Bantul: Kaukaba, 2014), 173. Lihat juga Zaprul Khan, *Rekonstruksi Paradigma Maqashid Asy-Syari'ah: Kajian Kritis dan Komprehensif*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), 159. Hamka Haq, *Al-Syathibi: Aspek Teologis Konsep Mashlahah dalam Kitab Al-Muwafaqat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), 113

¹⁸² Halilur Rohman, *Maqashid al-Syari'ah: Dinamika, Epistemologi dan Aspek Pemikiran Ushuli Empat Madzhab*, (Malang: Setara Press, 2019), 16

mengikutsertakan muallaf pada konteks waktu itu lebih kepada asas *'illat* hukum yang kurang sesuai maksud surat at-Taubah ayat 60. Negara dianggap sudah mulai stabil dan para pemeluk agama Islam.¹⁸³

Periode ulama klasik kisaran abad 2-3 H telah muncul metode hukum fikih seperti masalah dan istihsan, yang artinya terdapat implementasi pemikiran *maqāṣid al-syarī'ah*. Namun pada masa itu belum nampak formulasi bentuk yang matang. Imam Al-Hakim al-Tirmidzi (w.296 H), salah seorang imam hadis, pada karyanya era awal sudah menyinggung *maqāṣid al-syarī'ah*, yakni melalui kitab *al-Ṣalah wa Maqāṣiduha*. Karya tersebut membahas tujuan, hikmah dan rahasia dibalik syariat salat dengan nuansa sufistik. Imam al-Tirmidzi menjelaskan beberapa topik seperti salat bermaksud sebagai kerendahan hati, sebagai penghambaan dan pengagungan Allah Swt, menghadap kiblat dimaksudkan sebagai sarana *khusyu'*/konsentrasi.¹⁸⁴ Imam Raisuni bahkan berpendapat bahwa Imam al-Tirmidzi adalah tokoh pertama yang menggunakan istilah *al-maqāṣid*.¹⁸⁵ Pendiri madzhab yang empat seperti Abu Hanifah (w.150 H), Imam Malik (w.179 H), Imam Syafi'I (w.204 H), dan Imam Hanbali

¹⁸³ Busyro, *Maqashid Al-Syari'ah: Pemahaman Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Kencana, 2019), 30-31

¹⁸⁴ Jasser Auda, *Maqashid Al-Shari'ah: A Beginner's Guide*, (London: The International Institute of Islamic Thought, 2018), 14

¹⁸⁵ Busyro, *Maqashid Al-Syari'ah: Pemahaman Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Kencana, 2019), 37

(w.241 H), bisa dikatakan juga membahas nilai *maqāṣid al-syarī'ah*. Teori *qiyas, istihsan, maṣālih mursalah, sad al-zāriah*, yang lahir dari para tokoh mazhab tersebut, secara tidak langsung mengandung asas *maqāṣid al-syarī'ah*. Sebagaimana telah disebutkan, sebelum kemunculan al-Syāṭibī (w.790 H), perbincangan mengenai *maqāṣid al-syarī'ah* sudah eksis. Yusuf Abdullah sebagaimana dinukil Busyro mengungkapkan bahwa sejumlah karya ulama seperti Ibn Hazm (w.456 H), Imam Haramain al-Juwaini (w.478 H), Imam al-Ghazali (w.505 H), Fakhr al-Din al-Razi (w.606 H), Izz al-Din Abdu al-Salam (w.660 H) hingga yang cukup fenomenal karya Najm al-Din al-Thufi (w.716 H).¹⁸⁶ Sebagian tokoh tersebut baik secara eksplisit maupun implisit sudah menyinggung persoalan *maqāṣid al-syarī'ah*.

Pada abad ke-5 hingga 8 H diskursus mengenai *maqāṣid al-syarī'ah* sudah nampak sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya. Imam al-Juwaini melahirkan karya *al-Burhan fi Uṣul al-Fiqh*. Karya bernuansa fikih tersebut diklaim sebagai karya fikih pertama yang menjelaskan hierarki kebutuhan dasar manusia. Imam al-Ghazali, yang tidak lain juga murid Imam al-Juwaini, melalui kitab *al-Mustasyfa* menguraikan tentang lima kebutuhan dasar meliputi: keimanan, jiwa, akal, keturunan dan harta. Jasser Auda menegaskan bahwa al-Ghazali adalah pencetus

¹⁸⁶ Busyro, *Maqashid Al-Syari'ah: Pemahaman Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Kencana, 2019), 33

istilah *al-hifz* (penjagaan) dimana menjadi satu istilah yang digunakan oleh ulama setelahnya. Al-'Izz Abd al-Salam membincangkan secara langsung topik *maqāsid* dalam dua karyanya *Maqāsid al-Ṣalah* dan *Maqāsid al-Ṣaum*. Selain itu Abd al-Salam memaparkan panjang lebar tentang teori kemaslahatan dalam kitab *Qawa'id al-Ahkam fi Maṣālih al-Anam*. Ia menerangkan bahwa hukum menjadi tidak sah ketika mengabaikan maslahat dan malah mendatangkan mafsadat. Sekecil apapun kaidah mewujudkan maslahat dan menghindarkan mafsadat harus dipatuhi meski tanpa dalil teks, ijma maupun qiyas.¹⁸⁷

Abu Ishaq al-Syātibī (w.790 H) sebagai ulama yang dianggap mempopulerkan sekaligus memformulasikan *maqāsid al-syarī'ah* secara matang. Dalam karya *Al-Muwafaqat fi Uṣul al-Syari'ah*, al-Syātibī mengemas detail dan sistematis persoalan-persoalan *maqāsid*. Sejumlah ulama kontemporer memuji dan mengapresiasi karya al-Syātibī tersebut. Muhmmad Abduh (w. 1323 H) menyarankan setiap murid-muridnya dan para cendekiawan muslim untuk belajar memahami uraian dalam *al-Muwafaqat*. Ibn Asyur (w. 1390 H) menyebut karya *al-Muwafaqat* sebagai sumbangan yang menjulang tinggi (besar) dalam peradaban Islam, dimana generasi setelahnya menjadikan karya tersebut sebagai rujukan penting. Abu Zahra (w.1394 H)

¹⁸⁷Jasser Auda, *Maqashid Al-Shari'ah: A Beginner's Guide*, (London: The International Institute of Islamic Thought, 2018), 14-21

menganggap bahwa *al-Muwāfaqāt* berhasil menjelaskan persoalan hukum Islam secara jelas sekaligus mengokohkan bangunan dasarnya, sehingga jalan yang dibuat oleh al-Syāṭibī sudah selayaknya untuk diikuti. Abu A'la al-Maududi (w.1400 H) sangat merekomendasikan jajaran pemerintah Pakistan untuk menerjemahkan karya al-Syāṭibī.¹⁸⁸ Sebagian catatan menunjukkan bahwa maksud al-Syāṭibī menamai kitabnya dengan al-Muwafaqat adalah refleksi rekonsiliasi dari dua pemikiran besar yakni Ibn al-Qasim dan Abu Hanifa dengan kata lain antara pemikiran Maliki (*maslahah*) dan Hanafi (*istihsan*).¹⁸⁹

Secara umum kitab *al-Muwafaqat* karya Al-Syāṭibī dalam pembahasannya dapat dikelompokkan menjadi lima aspek yakni *muqaddimah*, *al-ahkam*, *al-maqāṣid*, *al-'adilah*, dan terakhir *al-ijtihad*.¹⁹⁰ Jasser Auda menegaskan bahwa di tangan al-Syāṭibī teori *maqāṣid* mengalami tiga transformasi pengembangan penting. *Pertama*, peneguhan asas *maqāṣid* secara terpisah dengan *maslahah al-mursalah* dimana pada periode sebelumnya sering menjadi satu kesatuan. *Kedua*, pemahaman “hikmah suatu hukum” bertransformasi menjadi “dasar suatu hukum”. Teks wahyu sebagai dasar hukum terbagi menjadi dua yakni *kulliyat*

¹⁸⁸ Muhammad Khalid Masud, *Shatibi Philosophy of Islamic Law*, (Malaysia: Islamic Book Trust, 2000), 109-110

¹⁸⁹ Muhammad Khalid Masud, *Shatibi Philosophy of Islamic Law*, (Malaysia: Islamic Book Trust, 2000), 117

¹⁹⁰ Hamka Haq, *Al-Syathibi: Apek Teologis Konsep Mashlahah dalam Kitab Al-Muwafaqat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), 24

(teks pokok/universal) dan *juz'iyat* (teks detil), dimana *kulliyat* harus diprioritaskan daripada teks lain. Teks *kulliyat* misalnya perintah yang mengandung dimensi kebaikan, keadilan atau rahmat, dan *maqāṣid al-syarī'ah* termasuk bagian di dalamnya. *Ketiga*, perubahan *maqashid* dari ketidakpastian menuju keyakinan (*qath'iyah*). Maksud dari hal itu yakni bahwa *maqāṣid al-syarī'ah* memiliki landasan kuat berdasarkan metode *istiqra* (induktif) dari kesimpulan terhadap ayat-ayat al-Qur'an.¹⁹¹

Generasi setelah al-Syāṭibī juga kemudian menjadikan *maqāṣid al-syarī'ah* sebagai kerangka dalam pembahasan hukum. Ibn Taymiyyah (w.728 H) yang meskipun tidak secara langsung menyajikan karya tentang *maqāṣid*, namun pemikirannya mengindikasikan kajian akan *maqāṣid al-syarī'ah*. Dalam karya *Majmu' al-Fatawa* karya Ibnu Taimiyah, sebagaimana dikutip Busyro, bahwa syariat senantiasa membawa maslahat dan kesempurnaan. Sebaliknya pula, syariat juga menjauhkan manusia dari mafsadah ataupun sarana-sarana yang mengarah ke hal tersebut. Ibnu Taimiyah menegaskan segala persoalan perintah dan larangan dalam syariat selalu mengarah dalam bingkai lima kebutuhan dasar (*al-ḍarūriyat al-khams*). Kelima kebutuhan itu adalah agama, akal, jiwa keturunan dan harta. Sehingga apapun derivasi dari hukum syariat sejatinya akan

¹⁹¹Jasser Auda, *Maqashid Al-Shari'ah: A Beginner's Guide*, (London: The International Institute of Islamic Thought, 2018), 21-22

kembali pada kelima asas kebutuhan dasar tersebut.¹⁹²

Lebih lanjut Ibnu Qayim al-Jauziyah (w.751 H), merupakan murid dari Ibn Taimiyah, secara eksplisit mengejawantahkan pemikiran *maqāṣid al-syarī'ah* dalam karyanya *I'lam al-Muwaqqi'in Rabb al-'Alamin*. Menurut penjelasan Busyro, dalam kitab tersebut uraian Ibnu Qayyim tidak jauh berbeda dengan gurunya. Namun Ibnu Qayyim memperdalam pembahasan terkait metode identifikasi *'illat* suatu hukum lebih detail.¹⁹³ Dalam sejumlah kitabnya yang lain, Ibnu Qayyim menguraikan persoalan *maqāṣid al-mukallaḥ* dan metodologi fikih yang digunakan selalu berdasar pada hikmah dan kesejahteraan kemanusiaan. Dirinya menekankan bahwa setiap hukum yang meniadakan keadilan, menihilkan maslahat umum dan rahmat, maka tidak bisa dianggap sebagai syariat.¹⁹⁴

3. Metode Mengetahui *Maqāṣid al-Syarī'ah*

Ada beberapa syarat dan cara dalam menemukan *maqāṣid al-syarī'ah* di setiap perintah dan larangan syariat. Untuk syarat agar identifikasi *maqāṣid al-syarī'ah* dapat dilakukan, maka seseorang setidaknya harus menguasai beberapa hal. *Pertama*

¹⁹² Busyro, *Maqashid Al-Syari'ah: Pemahaman Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Kencana, 2019), 52-53

¹⁹³ Busyro, *Maqashid Al-Syari'ah: Pemahaman Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Kencana, 2019), 54

¹⁹⁴ Jasser Auda, *Maqashid Al-Shari'ah: A Beginner's Guide*, (London: The International Institute of Islamic Thought, 2018), 21

adalah keharusan menguasai bahasa arab dikarenakan sumber utama *maqāshid al-syarī'ah* adalah al-Quran yang berbahasa arab.¹⁹⁵ *Kedua*, penguasaan pengetahuan tentang sunnah, dikarenakan tidak semua nash dalam al-Qur'an bisa diketahui maknanya hanya dengan mengandalkan arti harfiahnya semata. *Ketiga*, memahami sebab-sebab turunya ayat al-Qur'an (*asbab al-nuzul*), agar memudahkan untuk mengetahui makna dan maksud sebenarnya ayat dalam al-Qur'an.¹⁹⁶ Al-Syāṭibī hanya memilih dua sumber yakni al-Qur'an dan sunah sebagai dasar utama penggalian *maqāshid al-syarī'ah*, dan mengabaikan sumber lain seperti *ijma'* ataupun *ra'yi*. Sehingga ketiga syarat minimal pengetahuan di atas merupakan konsekuensi logis yang sudah semestinya dikuasai.

Kemudian untuk metode identifikasi *maqāshid al-syarī'ah*, dalam pandangan al-Syāṭibī dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Analisis Sifat Hukum dalam 'Illat Perintah dan Larangan

Setiap hukum syariat hampir semuanya diyakini mengandung illat, bedanya ada illat yang tertulis jelas dalam nash (*al-'illah al-manshusah*) dan ada yang tidak

¹⁹⁵ Ahmad Raisuni, *Nazhariyah al-Maqashid 'Inda Imam al-Syathibi*, (tt: al-Ma'had al-'Alamiy li Fikr al-Islami, 1995), 295-296

¹⁹⁶ Muhammad Khalid Masud, *Shatibi Philosophy of Islamic Law*, (Malaysia: Islamic Book Trust, 2000), 122-123. Lihat juga Busyro, *Maqashid Al-Syari'ah: Pemahaman Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Kencana, 2019), 73-74

(*al-‘illah ghairu al-manshusah*). Ketika suatu perintah atau larangan tidak ditemukan illatnya secara jelas maka seseorang harus berhenti untuk memaksakan diri mencari (*tawaquf*). Tindakan tersebut perlu dilakukan karena alasan seandainya perluasan illat dilakukan dikhawatirkan justru akan menetapkan hukum baru tanpa ada dalil. Perluasan diperkenankan selama memungkinkan untuk mengetahui tujuan hukum tersebut¹⁹⁷ dan tidak bertentangan dengan syariat.

b. Analisis Hakikat Perintah dan Larangan

Setiap perintah atau larangan dalam syariat, menurut pandangan al-Syāṭibī, sejatinya itulah tujuan Allah Swt (*qaṣḍu syāri’*). Dalam sejumlah nash ditemukan bahwa tujuan utama dari perintah atau larangan adalah sesuai apa adanya yang tertera dalam teks. Sedangkan dalam beberapa nash lainnya, tujuan utama yang terkandung dalam teks tidak sebagaimana yang tertulis secara lahiriah. Al-Syāṭibī misalnya mencontohkan perintah larangan jual beli ketika salat jumat telah diseru (QS. al-Jumu’ah 62: 9). Dalam ayat tersebut menurut al-Syāṭibī, larangan jual beli bukanlah tujuan utama karena konteks redaksi tersebut tidak berdiri sendiri. Larangan jual beli hanya tujuan kedua. Hal tersebut berbeda misalnya dalam ayat tentang larangan seperti zina,

¹⁹⁷ Busyro, *Maqashid Al-Syariah: Pengetahuan Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Prenada Media, 2019), 75-76

riba atau lainnya.¹⁹⁸ Bahkan melakukan aktivitas apapun tanpa ada udzur syar'i dilarang ketika seruan salat jum'at telah dikumandangkan. Pada bagian ini sebenarnya menguatkan pendapat al-Syātibī tentang adanya klasifikasi antara manakah tujuan primer (*maqāṣid al-aṣliyah*) dan manakah tujuan sekunder (*maqāṣid ṭabi'ah*).

c. Analisis Tidak Adanya Dalil (*Sukut al-Syari'*) dalam Hukum Tertentu

Terkadang ditemukan sejumlah fakta bahwa ada hukum atau ketetapan syariat yang secara dzahir tidak terdapat nashnya baik perintah maupun larangan, baik ibadah maupun muamalah. Guna mengetahui adanya hukum tanpa dalil atau diamnya *syār'i* (Allah dan Rasul-Nya), al-Syātibī menjelaskan sebagai berikut:¹⁹⁹

- 1) Tidak adanya dalil nash baik wahyu maupun perkataan nabi karena memang pada waktu itu tidak ada faktor yang mendorong perlunya hukum tersebut muncul (*'an yaskuta 'anhu li annahu la da'iyah taqtadhihi*). Sehingga setiap hukum baru yang tercipta yang dilakukan oleh para sahabat, tabi'in maupun ulama

¹⁹⁸ Ahmad Raisuni, *Nazhariyah al-Maqashid 'Inda Imam al-Syathibi*, (tt: al-Ma'had al-'Alamiy li Fikr al-Islami, 1995), 297

¹⁹⁹ Ahmad Raisuni, *Nazhariyah al-Maqashid 'Inda Imam al-Syathibi*, (tt: al-Ma'had al-'Alamiy li Fikr al-Islami, 1995), 305-307. Lihat juga Busyro, *Maqashid Al-Syariah: Pengetahuan Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Prenada Media, 2019), 81

lainnya cukup berpedoman pada prinsip umum yang terdapat dalam nash. Misalnya perintah pembukuan al-Qur'an oleh sahabat, dimana pada masa nabi tidak ada karena memang faktor lahirnya hukum tersebut juga tidak ada. Seperti masih banyaknya para penghafal al-Qur'an dan bahkan nabi sendiri masih hidup.

- 2) Tidak adanya hukum tidak selalu karena tidak adanya faktor pendorong (*'an yaskuta 'anhu wa mujibuhu al-muqtadhiy lahu qaimun*). Maknanya bahwa munculnya hukum tidak selalu perlu faktor pendorong, semuanya adalah hak prerogatif *syari'*. Al-Syātibī menekankan bahwa pada prinsipnya hukum harus dilaksanakan sesuai nash, baik perintah atau larangan. Setiap hukum terutama dalam hal ibadah tidak diperkenankan ada tambahan dan pengurangan. Dalam hal ini al-Syātibī menerangkan bahwa *maqāṣid al-syārī'ah* terdapat dalam kandungan teks itu sendiri. Sehingga konsep masalah mursalah tidak berlaku jika yang dituju adalah persoalan ibadah.

d. Metode *Al-Istiqra'*

Dalam metode *al-Istiqra'* (pendekatan penelitian induktif) artinya pelacakan tujuan *syari'* melalui sejumlah nash-nash (*nusuṣ al-syārī'ah*) baik dengan topik yang sama atau berbeda. Hasil dari pelacakan tersebut dikumpulkan dan disimpulkan hingga

menghasilkan suatu prinsip umum. Kemudian prinsip umum tersebut nantinya bisa digunakan sebagai pertimbangan atau landasan penetapan hukum baru yang tidak terdapat dalam nash.²⁰⁰ Ibnu Asyur juga menyatakan demikian, metode *istiqra* artinya pencarian alasan dalam sejumlah nash hingga ditemukan tujuan/prinsip umum. Jika ditemukan satu kesamaan tujuan umum dalam sejumlah nash maka dapat dipastikan tujuan tersebut adalah *maqāṣid al-syarī'ah*.²⁰¹ Agaknya metode ini paling banyak dipakai dalam semua kajian hukum islam seperti dalam ranah ushul fikih dan fikih itu sendiri.

Hilalur Rohman dalam penelitiannya menyimpulkan ada lima metode yang ditawarkan al-Syātibī untuk mengetahui *maqāṣid al-syarī'ah* yakni: *pertama* tidak terdapat maklumat perintah ataupun larangan; *kedua* selalu memperhatikan illat yang melekat pada hukum perintah maupun larangan; *ketiga* selalu melihat *maqāṣid* turunan; *keempat* tidak ditemukan penjelasan dari syari'at; dan *kelima*

²⁰⁰ Ahmad Raisuni, *Nazhariyah al-Maqashid 'Inda Imam al-Syathibi*, (tt: al-Ma'had al-'Alamiy li Fikr al-Islami, 1995), 309. Lihat juga Zaprul Khan, *Rekonstruksi Paradigma Maqashid Asy-Syari'ah: Kajian Kritis dan Komprehensif*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), 66-67.

²⁰¹ Busyro, *Maqashid Al-Syariah: Pengetahuan Mendasar Memahami Masalah*, (Jakarta: Prenada Media, 2019), 88

istiqra'.²⁰² Metode-metode yang ditawarkan oleh al-Syātibī tersebut berbeda dengan Ibnu Asyur yang menawarkan tiga metode dalam mengetahui *maqāṣid al-syarī'ah*. *Pertama* adalah melalui *istiqra* (nalar induktif) yakni mengkaji hukum dari berbagai aspek; *Kedua* melalui nash al-Quran dengan petunjuk dalil yang jelas; *Ketiga* melalui nash hadis dengan kriteria mutawatur.²⁰³ *Istiqra* dapat ditempuh dengan dua cara; pertama menemukan illat suatu hukum dan kedua mengkaji dalil-dalil yang memiliki kesamaan illat.²⁰⁴ Jasser Auda juga berpendapat bahwa metode mengetahui *maqāṣid al-syarī'ah* yang utama sekaligus satu-satunya adalah dengan *istiqra*.

4. Maksud Penetapan Hukum Syariat

Al-Syātibī menjelaskan pembagian maksud-maksud dari hukum syariat. Dalam pandangannya, *maqāṣid* dapat dikelompokkan menjadi dua yakni: pertama *qashdu al-syari'*

²⁰² Halilur Rohman, *Maqashid al-Syari'ah: Dinamika, Epistemologi dan Aspek Pemikiran Ushuli Empat Madzhab*, (Malang: Setara Press, 2019), 4-5

²⁰³ Halilur Rohman, *Maqashid al-Syari'ah: Dinamika, Epistemologi dan Aspek Pemikiran Ushuli Empat Madzhab*, (Malang: Setara Press, 2019), 5

²⁰⁴ Moh Mufid, *Filsafat Hukum Ekonomi Syariah: Kajian Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Akad-Akad Kontemporer*, (Jakarta: Prenadamedia, 2021), 74-75

bermakna maksud dari pembuat syariat (Allah) dan kedua *qashdu al-mukallaf* artinya maksud dari mukallaf (manusia).²⁰⁵ Tujuan penetapan syari'at pada dasarnya menurut al-Syāṭibī adalah menegakan masalah perkara akhirat maupun dunia.²⁰⁶ Terkait *qashdu al-syari'*, ia menjabarkan dan mengklasifikasikannya lebih rinci. Ada empat jenis pembagian menurut al-Syāṭibī, yakni:

a. Tujuan Allah Menetapkan Hukum Syariat

Allah menetapkan hukum syariat adalah dengan tujuan mewujudkan kemaslahatan bagi manusia. Kemaslahatan yang dimaksud bahwa hukum syariat mendatangkan kebaikan dan menjauhkan dari kerusakan (mafsadat), baik itu perkara dunia maupun akhirat. Lebih lanjut, kewajiban mentaati syariat adalah untuk memelihara tujuan dari hukum syariat itu sendiri bagi kemaslahatan makhluk. Klasifikasi kemaslahatan oleh al-Syāṭibī dibagi menjadi tiga: *Al-Ḍarūriyah*, *al-hajiyah*, dan *al-tahsiniyah*,²⁰⁷ ketiga hal itu harus dibaca secara hierarki. Al-Syāṭibī menegaskan bahwa realisasi maslahat sebagai bagian *qashdu al-syari'*

²⁰⁵ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 3

²⁰⁶ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 30

²⁰⁷ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 5-8

adalah mutlak secara keseluruhan.²⁰⁸

b. Tujuan Penetapan Hukum Oleh Allah Agar Dipahami

Hukum syariat turun tujuannya agar dipahami oleh manusia. Pada konteks tersebut, maka pengetahuan dan kemampuan berbahasa arab menjadi persyaratan mutlak. Al-Qur'an turun dengan bahasa Arab bukan dengan bahasa selainnya (*a'jam*). Maka orang arab (*native arabic*) memiliki keunggulan dalam memahami bahasanya dibandingkan selain orang arab dan sebagaimana sebaliknya. Berikutnya adalah bahwa syariat Islam turun dalam lingkup masyarakat *ummiyah*, yakni kaum yang tidak bisa membaca dan berhitung sebagaimana diterangkan dalam hadis. Maka sudah selayaknya syariat ini mudah dipahami tanpa bantuan ilmu alam seperti hisab, fisika, kimia, dan semacamnya. Karena landasan dasar syariah adalah kemaslahatan (*fahuwa ajra 'ala i'tibari maslahah*).²⁰⁹

c. Tujuan Penetapan Hukum Agar Ditaati Sesuai Maksud-Nya

Secara garis besar ada dua poin penting dalam topik ini, pertama taklif yang diluar batas kemampuan manusia dan kedua dibalik kesulitan (*masyaqqah*) dalam taklif

²⁰⁸ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 44

²⁰⁹ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 52-57

menyimpan kemaslahatan. Terkait yang pertama sederhananya adalah bahwa segala hal yang melebihi batas kemampuan manusia tidak bisa dianggap sebagai hukum syariat yang sah. Kemudian terkait adanya kesulitan dalam taklif maksudnya tidaklah demikian. Setiap hukum syariat sejatinya tidak bermaksud menimbulkan kesulitan akan tetapi sebaliknya dibalik kesulitan itu menyimpan kebaikan yang besar bagi mukallaf.²¹⁰

d. Tujuan Hukum Agar Manusia Selalu Dalam Naungan Syariat

Adanya hukum syariat selain untuk ditaati, sejatinya adalah untuk melindungi atau mengeluarkan manusia dari dorongan hawa nafsunya. Sehingga dengan begitu, dalam istilah al-Syāṭibī, dapat menjadi hamba yang *ikhtiyaran* bukan hamba yang *idhthiraran*. Manusia yang senantiasa berada dalam naungan syariat artinya mereka yang selalu kembali atau beribadah kepada Allah pada setiap kondisi.²¹¹ Lebih lanjut al-Syāṭibī juga menjelaskan bahwa setiap amal perbuatan yang berlandaskan hawa nafsu maka dengan sendirinya batil.²¹²

²¹⁰ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 88-100

²¹¹ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 138

²¹² Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 142

Kemudian berkaitan dengan *qaṣḍu al-mukallaḥ*, al-Syāṭibī menyebut ada sejumlah hal yang perlu diperhatikan. *Pertama* tentang posisi penting suatu niat dalam amal ibadah. Tujuan seseorang melaksanakan amal akan menentukan apakah amalnya benar atau batil, menjadi golongan beriman atau kafir. *Kedua*, tujuan setiap amal ibadah harus sesuai dengan tujuan *syari'* (Allah Swt). Kemaslahatan adalah salah satu tujuan utama hukum syariat, maka amal perbuatan mukallaḥ harus sejalan dengan hal itu. *Ketiga*, adanya keselarasan antara baik dalam tujuan maupun amal perbuatannya, baik dalam hal perintah maupun larangan. Sehingga antara tujuan dan perbuatan keduanya harus sejalan dengan tujuan dan perbuatan yang dikehendaki Allah Swt (*syari'*).²¹³ Persoalan illat suatu hukum juga disinggung al-Ghazali dengan mengilustrasikan sebuah kisah tentang larangan putra raja untuk menebang sebuah pohon di pekarangannya. Quraish Shihab menjelaskan tentang maksud kisah tersebut, bahwasannya manusia hanya mampu menyibak salah satu illat hukum saja, akan tapi tidak semuanya dapat diketahui secara utuh.²¹⁴

5. Pemeliharaan *Al-Darūriyah Al-Khams*

Syariat dengan segala hukum perintah dan larangan yang

²¹³ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 268-275

²¹⁴ Qurasih Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i Atas Pelbagai Persoalan Umat*, Cet VIII, (Bandung: Mizan, 1998), 154

dibuat oleh Allah bertujuan untuk menjaga kemaslahatan, kepentingan dan kebaikan umat manusia. Al-Syāṭibī menegaskan bahwa teks-teks wahyu dan sunnah dalam Islam yang berkaitan dengan adat kebiasaan seperti interaksi sosial atau muamalah, harus berangkat dari pemahaman akan tujuannya.²¹⁵ Berdasarkan tujuannya, dalam pandangan al-Syāṭibī *maqāṣid al-syarī'ah* dibedakan menjadi dua yakni tujuan asli/primer (*maqāṣid al-aṣliyah*) dan tujuan yang mengikuti/sekunder (*maqāṣid ṭabi'ah*).²¹⁶ Ibnu Taimiyah menerangkan bahwa kedua tujuan tersebut saling menguatkan. *Maqāṣid al-aṣliyah* melahirkan *maqāṣid ṭabi'ah*, sebaliknya *maqāṣid ṭabi'ah* akan memperkuat *maqāṣid al-aṣliyah*. Dalam praktek ibadah shalat misalnya memiliki tujuan primer mentaati perintah dan mengingat Allah Swt sedangkan tujuan sekunder misalnya mencegah perbuatan keji dan munkar, memohon rezeki dan masih banyak lainnya. Terkait niat seseorang yang lebih mengedepankan tujuan sekunder, para ulama terjadi perbedaan. Namun yang pasti hal demikian tidak membatalkan ibadah.²¹⁷

Jumhur ulama ushul fikih sepakat bahwa dalam penentuan hukum-hukum kontemporer maka penguasaan akan *maqāṣid al-*

²¹⁵ Quraish Shihab, *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*, (Bandung: Mizan, 1999), Cet XIX, 221

²¹⁶ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 145-147

²¹⁷ Zaprul Khan, *Rekonstruksi Paradigma Maqashid Asy-Syari'ah: Kajian Kritis dan Komprehensif*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), 75-78

syarī'ah adalah termasuk syarat utama. Abdul Wahab Khalaf (w. 1376 H) mengungkapkan bahwa nash-nash dalam al-Qur'an dan hadis tidak dapat dipahami secara tepat dan akurat melainkan dengan penguasaan *maqāṣid al-syarī'ah* dan *asbab al-nuzul*.²¹⁸ Pendekatan *maqāṣid al-syarī'ah* mampu menjawab persoalan-persoalan baru dan melahirkan terobosan hukum yang sesuai dengan kemaslahatan umat sekaligus tetap dikontrol dalam ruang batas-batas syariat. Al-Syāṭibī menyebut bahwa para ulama sepakat terkait asas paling dasar dan universal ada lima, dimana kelima aspek tersebut harus dipelihara eksistensinya, meliputi: menjaga agama (*hifẓ al-dīn*), menjaga jiwa (*hifẓ al-nafs*), menjaga keturunan (*hifẓ al-nasl*), menjaga akal (*hifẓ al-'aql*) dan menjaga harta (*hifẓ al-māl*).²¹⁹

Dalam sejumlah literatur sering ditemukan istilah *al-kulliyah al-khams* (lima asas pokok yang universal). Al-Raysuni menjelaskan bahwa ketika disebutkan istilah *al-kulliyah al-khams* sebenarnya juga merujuk pada makna *Al-Darūriyah al-Khams*. Kedua istilah tersebut adalah satu makna yakni pemeliharaan atas agama, jiwa, akal, keturunan dan harta.²²⁰ Ramadhan al-Buthi (w.2013) menyebut bahwa Allah dalam menetapkan hukum

²¹⁸ Moh Mufid, *Filsafat Hukum Ekonomi Syariah: Kajian Ontologi, Epsitemologi, dan Aksiologi Akad-Akad Kontemporer*, (Jakarta: Prenadamedia, 2021), 86

²¹⁹ Muhammad Khalid Masud, *Shatibi Philosophy of Islamic Law*, (Malaysia: Islamic Book Trust, 2000), 152

²²⁰ Ahmad al-Raysuni, *Muhadharat fi Maqashid al-Syari'ah*, (Kairo: Dar al-Kalimah, 2014), 152

minimal bertujuan untuk kelima hal tersebut yakni *al-kulliyah al-khams*. Legoh lanjut al-Buthi menegaskan bahwa hukum-hukum yang bersifat *juz'iyah* kesemuanya juga bermuara pada pemeliharaan kelima asas pokok tersebut.²²¹

Ibn Asyur, sebagaimana juga disepakati oleh Jasser Auda, mengungkapkan terkait *maqāṣid al-syari'ah* pada era modern harus berorientasi pada dimensi masyarakat bukan individu.²²² Al-Qarafi (w. 684 H), ulama yang hidup sebelum masa al-Syāṭibī, juga sudah memperkenalkan pengembangan aspek *maqāṣid* seperti *hiḏ al-'ird* (menjaga kehormatan). Namun demikian, pemeliharaan asas pokok yang lima (*al-kulliyah al-khams*), yang secara keseluruhan disepakati para pakar ushul fikih, bisa dikatakan bersifat *qaṭ'i*, sedangkan pengembangannya yang lebih dari lima bersifat *ẓanni*.

Berdasarkan tingkatannya, Imam al-Syāṭibī membagi tiga dimensi *maqāṣid* yakni *Al-Darūriyah*, *al-Hajiyah* dan *al-Tahsiniyah*.²²³ Ketiga dimensi tersebut beroperasi berdasarkan skala prioritas, artinya *Al-Darūriyah* menempati prioritas pertama, *al-hajiyah* berada di prioritas kedua dan *al-tahsiniyah* menempati prioritas ketiga. Pada masing-masing dimensi bisa

²²¹ Bazro Jamhar, *Konsep Maslahat dan Aplikasinya dalam Penetapan Hukum Islam: Studi Pemikiran M. Sa'id Ramadhan al-Buthi*, (Semarang: Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012), 113-114

²²² Jasser Auda, *Maqashid al-Syari'ah: A Beginner's Guide*, (London: The International of Islamic Thought, 2018), 8

²²³ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 5

mencakup asas *al-kulliyatul al-khams* yang telah disebutkan sebelumnya. Sehingga pemeliharaan terhadap kelima hal tersebut (*al-kulliyat al-khams*) bisa dibaca dan dimaknai berdasarkan skala prioritas dimensinya. Penjelasan ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut:²²⁴

- a. *Al-Darūriyah* (primer) adalah sesuatu yang harus tegak atau ada demi terwujudnya kemaslahatan pada perkara akhirat (agama) maupun dunia. Seandainya eksistensi aspek-aspek yang tercakup di dalam dimensi *Al-Darūriyah* tidak terwujud maka akan mengancam kemaslahatan dan mengakibatkan kerusakan baik perkara akhirat/agama maupun dunia. Bentuk pemeliharaan kelima aspek (*al-kulliyatul al-khams*) dalam dimensi ini disebut juga *Al-Darūriyah al-Khams*, yang meliputi: penjagaan agama (*hifẓ al-dīn*), penjagaan jiwa (*hifẓ al-nafs*), penjagaan akal (*hifẓ al-‘aql*), penjagaan keturunan (*hifẓ al-nasl*), dan penjagaan harta (*hifẓ al-māl*). Pada aspek *hifẓ al-dīn* seperti semua ibadah pokok yang jelas nashnya (salat, puasa, zakat, haji dan semisalnya). Penjagaan eksistensi terlaksananya amal ibadah tersebut adalah bentuk penjagaan terhadap agama dimana masuk dalam skala prioritas utama.
- b. *Al-Hājiyāt* (sekunder) adalah segala sesuatu yang keberadaan atau tegaknya akan memberikan kemudahan

²²⁴ Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari’ah*, Juz II (Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013), 6-8

dan terhindar dari kesulitan, serta ketidakeksistensiannya tidak sampai mengancam /membahayakan hanya akan menimbulkan kesulitan (*masyaqqah*). Seperti keringanan (*rukhsah*) syariat dalam hal ibadah terhadap orang yang sedang sakit atau safar, yakni adanya *jama'*, *qasar* dalam salat dan adanya *qadha'* puasa saat sakit atau bepergian. Dalam hal muamalat seperti adanya akad *qiradh*, *musaqah*, dan *salam*.

- c. *Al-Taḥsiniyāt* (tersier) bermakna segala sesuatu yang keberadaannya akan menjadikan perkara semakin baik (ihsan) atau sebagai pelengkap/penyempurna. Namun ketika eksistensinya tidak terwujud maka tidak akan sampai membahayakan, menyulitkan atau bahkan merusak. Hal-hal yang masuk dalam kategori ini oleh al-Syāṭibī dicontohkan seperti kebersihan badan maupun tempat saat ibadah, menutup aurat, etika moral bermasyarakat, larangan menjual benda najis, dan lainnya.

Al-Ḍarūriyah al-Khams adalah prinsip paling utama yang disepakati oleh para kalangan ulama, mengingat eksistensinya yang berhubungan dengan kemaslahatan manusia dunia dan akhirat. Al-Ghazali dalam *al-Mustashfa*, sebagaimana dinukil al-Raysuni, menyebut bahwa tujuan penetapan syariat untuk makhluk adalah untuk menjaga agama (*hifẓ al-dīn*), jiwa (*hifẓ al-nafs*), akal (*hifẓ al-‘aql*), keturunan (*hifẓ al-nasl*), dan harta (*hifẓ al-māl*). Setiap perkara yang mampu menjaga eksistensi kelima pokok (istilah al-Ghazali *al-*

ushul al-khams) tersebut adalah masalah. Sebaliknya setiap perkara yang meninggalkan eksistensi kelima hal itu adalah mafsadat.²²⁵ Pada era kontemporer ini meskipun terjadi perkembangan aspek yang harus dipelihara, namun itu merupakan pengembangan dari penjagaan agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Seperti gagasan yang ditawarkan oleh Jasser Auda melalui prinsip *maqāṣid al-syarī'ah*. Ia menganalisis sejumlah pemikiran tentang *maqāṣid al-syarī'ah* hingga menghasilkan tawaran pengembangan pada dimensi HAM dan pembangunan manusia.

²²⁵ Ahmad al-Raysuni, *Muhadharat fi Maqashid al-Syari'ah*, (Kairo: Dar al-Kalimah, 2014), 160

BAB III
MITIGASI RISIKO OPERASIONAL
LEMBAGA AMIL ZAKAT DI KOTA SEMARANG

A. Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang

Sebagai ibu kota provinsi, Kota Semarang menjadi salah satu wilayah dengan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) terbanyak di Jawa Tengah. Sejumlah OPZ baik tingkat nasional, provinsi maupun kab/kota memiliki cabang dan kantor pusatnya di Semarang. Penelitian mengambil sampel enam Lembaga Amil Zakat (LAZ) yakni tiga LAZ Nasional, satu LAZ Provinsi dan dua LAZ Kab/Kota. Semua LAZ tersebut memiliki kantor cabang maupun pusat di Kota Semarang.

1. Rumah Zakat Jawa Tengah

Rumah zakat awalnya bernama Dompot Sosial Ummul Quro (DSUQ) yang didirikan pada 2 Juli 1998 di Bandung. Pada tahun 2003 sempat berubah nama menjadi Rumah Zakat Indonesia DSUQ²²⁶ dan pada tahun 2007 mendapatkan legalitas operasi sebagai LAZ Nasional dengan nama resmi Rumah Zakat Indonesia atau biasa dikenal dengan sebutan Rumah Zakat (RZ).²²⁷ Rumah Zakat ketika masih awal berdiri memiliki fokus program pada penyembuhan korban trauma konflik yang terjadi

²²⁶ https://id.wikipedia.org/wiki/Rumah_Zakat_Indonesia diakses 5 September 2023

²²⁷ <https://www.rumahzakat.org/id/tentang-kami/sejarah> diakses 5 September 2023

di Ambon dan Maluku Utara. Pada tahun 2000, Rumah Zakat mulai mengembangkan sejumlah programnya seperti penanggulangan kemiskinan di perkotaan, pemberdayaan ekonomi, pelayanan kesehatan, dan pemberian beasiswa kepada anak panti asuhan dan keluarga kurang mampu.²²⁸

Pada tahun 2010, Rumah Zakat berstatus sebagai *World Class Socio Religio NGO* dengan memiliki 45 cabang di seluruh Indonesia. Tahun 2022 Rumah Zakat sudah berusia 24 tahun dan sudah banyak menerima penghargaan dari berbagai kalangan dan institusi. Beberapa penghargaan yang pernah diterima antara lain BAZNAS Award 2020 kategori kelembagaan terbaik, Juara 1 Festival Ekonomi Syariah sebagai model pengelolaan wakaf unggulan tahun 2020, UNHCR tahun 2021 menganugerahi sebagai lembaga yang ikut dalam penanggulangan krisis di Suriah, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) menganugerahi sebagai lembaga yang berkontribusi dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs), dan yang lainnya. Pada tahun 2016 Rumah Zakat juga memperoleh status sebagai konsultatif dari *Economic and Social Council* (Ecosoc) PBB.²²⁹

Rumah Zakat memiliki kantor pusat di Bandung sedangkan

²²⁸ Dani Muhtada. "Islamic philanthropy and the third sector: The portrait of zakat organizations in Indonesia." *Islamika Indonesiana* 1, no. 1 (2014): 106-123 DOI: <https://doi.org/10.15575/isin.v1i1.43>

²²⁹ https://id.wikipedia.org/wiki/Rumah_Zakat_Indonesia diakses 5 September 2023

untuk cabang Jawa Tengah memiliki kantor operasi di Jl Dr. Sutomo No.53, Petompon, Gajahmungkur, Kota Semarang. Rumah Zakat bergerak dalam beberapa aspek program yang menjangkau seluruh Indonesia bahkan beberapa hingga luar negeri. Beberapa aspek programnya meliputi program Lingkungan Sosial, Pendidikan, Kesehatan, Kebencanaan, Ekonomi, Ramadhan, Kurban, dan Dakwah. Dari sejumlah program yang diluncurkan tersebut Rumah Zakat telah memiliki 1.732 Desa Berdaya, 19 Sekolah Juara, 8 Klinik Pratama, 49 Mobil Ambulan dan 2,8 juta lebih penerima manfaat.²³⁰

2. Nurul Hayat Jawa Tengah

Nurul Hayat pada mulanya adalah sebuah panti asuhan yang bernama Panti Asuhan Nurul Hayat. Pada 21 September 1999 mendapatkan pengesahan legalitas panti asuhan melalui SK. Menteri Kehakiman RI. Seiring berjalannya waktu, Panti Asuhan Nurul Hayat berkeinginan agar bisa bermanfaat lebih luas, tidak hanya sebatas panti asuhan. Akhirnya pada tahun 2007 berganti nama menjadi Yayasan Nurul Hayat melalui legalitas SK. Menteri Hukum dan HAM RI. Setelah resmi berpayung hukum yayasan, Nurul Hayat mulai menebar manfaat dengan berbagai program dan mendirikan sejumlah cabangnya di berbagai provinsi Indonesia. Pada tahun 2015 Nurul Hayat resmi mendapatkan izin

²³⁰ Rumah Zakat, *Laporan Tahunan 2022*, (Bandung: RZ, 2022), 30-

legalitas sebagai LAZ Nasional dan hingga tahun 2023 telah memiliki 40 cabang mencakup sejumlah provinsi di Indonesia. Beberapa penghargaan yang sudah dicapai oleh Nurul Hayat diantaranya Juara 1 Lomba Pengentas Kemiskinan, Lembaga Sosial Terbaik 2014 dari Kemensos, BAZNAS Award sebagai LAZNAS terbaik nasional tahun 2018, Program Terbaik Nasional tahun 2019 dan yang lainnya.²³¹

Kantor pusat Nurul Hayat berada di Kota Surabaya, sedangkan untuk cabang Jawa Tengah berada di Jl. Kedungmundu Blok A No.8, Kedungmundu, Kota Semarang. Nurul Hayat memiliki fokus pada beberapa program seperti kesehatan, pendidikan, dakwah, sosial kemanusiaan dan pemberdayaan ekonomi. Aspek pendidikan diwujudkan seperti dalam program Sahabat Yatim Cemerlang, Beasiswa Pendidikan Dhuafa, SMP Tahfidz Entrepreneur, dan yang lainnya. Untuk program bidang kesehatan seperti Praktik Medis Sosial yang memiliki 8 klinik, kemudian dalam pemberdayaan ekonomi seperti Ternak Desa Sejahtera, Koperasi Syariah, Bunda Yatim dan lainnya. Nurul Hayat dikenal juga sebagai salah satu LAZ yang mempunyai sejumlah unit bisnis, dimana manajemennya terpisah dengan LAZ. Sejumlah unit bisnis yang tergabung dalam Yayasan Nurul Hayat antara lain:²³²

²³¹ <https://nurulhayat.org/tentang-kami/> diakses 5 September 2023

²³² *Company Profile* Nurul Hayat. Lihat juga <https://nurulhayat.org/tentang-kami/> diakses 5 September 2023

- a. Aqiqah Nurul Hayat dan Walimah Organizer di bawah naungan PT. Nur Hamdalah Prima Yoga
- b. NH Tour and Travel di bawah naungan PT. Nur Hamdalah Prima Wisata
- c. NH Property di bawah naungan PT. Nur Hamdalah Prima Cipta
- d. Percetakan Nusa Hikmah Grafika yang bergerak di bidang percetakan dan industri kreatif. Usaha ini di bawah naungan CV. Nusa Hikmah
- e. Koperasi Syariah Pilar Mandiri

3. LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU) Jawa Tengah

LAZISMU merupakan Lembaga Amil Zakat Nasional yang didirikan oleh Ormas Islam Muhammadiyah pada tahun 2002. Pada saat ini LAZISMU mempunyai 1.277 kantor cabang di seluruh Indonesia mulai dari kantor pusat hingga tingkat layanan. Program penyaluran LAZISMU selain berpedoman 8 asnaf mustahik, mereka juga mengacu pada 13 rekomendasi muktamar Muhammadiyah dan 17 poin *Sustainable Development Goals*. Program yang dimiliki oleh LAZISMU meliputi 6 pilar yakni pendidikan, kesehatan, ekonomi, sosial dakwah, kemanusiaan, dan lingkungan. Dalam kebijakan strategi pendayagunaanya, LAZISMU memprioritaskan kepada tiga golongan asnaf meliputi fakir, miskin dan fisabilillah. Selain itu juga berusaha meminimalisir penyaluran yang bersifat karitas kecuali dalam

kondisi darurat.²³³

Program pendidikan LAZISMU antara lain seperti Beasiswa Sang Surya, Beasiswa Mentari, dan Peduli Guru. Program kesehatan seperti Rumah Singgah Pasien, *Indonesia Mobile Clinic*, dan Peduli Kesehatan. Kemudian untuk program ekonomi meliputi Pemberdayaan UMKM, Peternakan Masyarakat Mandiri, Tani Bangkit dan lainnya. LAZISMU juga memperoleh sejumlah penghargaan diantaranya LAZNAS dengan Pertumbuhan Pengumpulan ZIS Terbaik 2020 oleh BAZNAS Award, LAZ dengan Amil Kompeten Terbanyak oleh Forum Zakat pada tahun 2019, Fundraising Kemanusiaan Terbaik 2021 dan yang lainnya.²³⁴ Kantor Cabang LAZISMU Jawa Tengah terletak di Kota Semarang, tepatnya di Jl. Singosari Raya No.31 Wonodri, Semarang Selatan. Kantor tersebut berada dalam satu area/gedung dengan kantor Pimpinan Muhammadiyah Jawa Tengah.

4. LAZ Al-Ihsan Jawa Tengah (LAZIS Jateng)

Lembaga Amil Zakat al-Ihsan (LAZIS) Jawa Tengah adalah lembaga zakat dengan skala provinsi. LAZiS Jateng memiliki kantor pusat di Kota Semarang dan beberapa cabangnya tersebar di Kab/Kota di Jawa Tengah. Awal pendiriannya di bawah Yayasan al-Ihsan Surakarta pada tanggal 6 Maret 2001,

²³³ *Company Profile LAZISMU 2022*

²³⁴ *Company Profile LAZISMU 2022*

pada tanggal 23 Januari 2002 kemudian diresmikan sebagai LAZ. Pada tahun 2007 LAZIS Jateng mulai membuka cabangnya di beberapa wilayah Jawa Tengah seperti Tegal, Pekalongan, Magelang, Kendal, Wonosobo dan lainnya. Pada 9 Agustus 2017 menjadi tonggak penting yakni dikukuhkannya legalitas LAZIS Jateng oleh Kemenag sebagai LAZ tingkat provinsi. Sejumlah penghargaan juga pernah diraih, antara lain LAZ Provinsi dengan pendistribusian ZIS terbaik pada tahun 2019, Tahun 2022 dalam Baznas Award dinobatkan sebagai LAZ Provinsi terbaik kategori pemberdayaan.²³⁵

Program LAZIS Jateng meliputi enam aspek yakni kesehatan, pendidikan, sosial kemanusiaan, ekonomi, dakwah dan kurban. Program pendidikan diwujudkan dalam bentuk pesantren, TPQ dan bantuan pendidikan. Program sosial kemanusiaan bentuknya seperti merespon pemenuhan kebutuhan bantuan kemanusiaan baik skala nasional maupun internasional. Program kesehatan meliputi layanan ambulance, advokasi kesehatan, semarak khitan dhuafa dan lainnya. Sejumlah program tersebut tersebar di sejumlah wilayah kab/kota di Jawa Tengah.²³⁶ Saat ini LAZIS Jateng telah memiliki kurang lebih 14 kantor cabang di Jawa Tengah. Sedangkan untuk kantor pusat LAZIS Jateng berada Jl. Jati Raya B6, Srandol, Banyumanik Kota Semarang.

²³⁵ <https://lazisjateng.org/sejarah-lazis-jateng/> diakses 5 September 2023

²³⁶ *Company Profile LAZIS Jateng*

5. Lazis Sultan Agung Semarang (LAZIS Sultan Agung)

LAZIS Sultan Agung merupakan lembaga amil zakat tingkat kota yang beroperasi di wilayah Semarang. LAZIS Sultan Agung dirintis pada bulan Ramadhan tahun 2002 dengan nama awal Lembaga Pengembangan Dana Umat Sultan Agung (LPDU-SA). Lembaga ini masuk dalam satu wadah naungan Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung yang berlokasi di Jalan Kaligawe, tepatnya di area Kampus UNISSULA.²³⁷ Legalitas izin operasi dari Kemenag baru didapatkan oleh LAZIS Sultan Agung pada tahun 2019 melalui SK Kemenag Jawa Tengah No. 2804. LAZIS Sultan Agung adalah salah satu lembaga zakat yang memiliki karakter unik yakni lembaga yang didirikan di bawah naungan yayasan/lembaga wakaf. Lokasi LAZIS Sultan Agung berada di dalam Universitas Sultan Agung Semarang, tepatnya di Jl. Raya Kaligawe Km.4 Terboyo Kulon, Genuk, Kota Semarang. Kantor LAZIS Sultan Agung berada pada Gedung Purmanisa Lantai 1 Kampus Unissula. Jumlah amil atau karyawannya kurang lebih ada 11 orang. Selain itu LAZIS Sultan Agung juga memiliki sejumlah mitra penghimpun zakat tersebar di beberapa daerah Kota Semarang.²³⁸

LAZIS Sultan Agung memiliki beberapa aspek program utama yang menjadi prioritas yakni dakwah, pendidikan, ekonomi dan kelestarian lingkungan, kesehatan, dan sosial kemanusiaan.

²³⁷ https://lazis-sa.org/?page_id=48 diakses 6 September 2023

²³⁸ *Company Profile* LAZIS Sultan Agung

Kelima program tersebut dinamakan Lima Program Khidmah Utama. Realisasi program-program tersebut antara lain, dalam aspek dakwah seperti Safari Dakwah, Tebar al-Qur'an, Santunan Mualaf dan lainnya. Program pendidikan berupa beasiswa mulai dari tingkat SD hingga mahasiswa, *Bisyarah* I Guru TPQ, Beasiswa Anak Asuh, Beasiswa Generasi Khairu Ummah dan lainnya. Program kesehatan bentuknya seperti layanan Kesehatan Berbasis Masjid, Jum'at Sehat, dan lainnya. Sejumlah program tersebut tersebar bukan hanya di wilayah Kota Semarang tapi juga di Jawa Tengah bahkan nasional dan internasional.²³⁹

6. LAZIS Baiturrahman

LAZIS Baiturrahman Kota Semarang berlokasi di Jl. Simongan No.69, Ngemplak Simongan, Kec, Semarang Barat . Lazis Baiturrahman dulunya merupakan bagian dari Yayasan Masjid Raya Baiturrahman Semarang. Pada tahun 2019 LAZIS Baiturrahman mulai berdiri sendiri dan terdaftar di Kemenkumham. Kemudian pada tahun 2021, mulai mendapatkan izin operasional sebagai LAZ skala kab/kota di Semarang. Setelah mendapatkan legalitas sebagai LAZ kab/kota, LAZIS Baiturrahman kemudian mulai menghimpun zakat secara mandiri dan menebarkan manfaatnya melalui sejumlah program.. Program

²³⁹ *Company Profile* LAZIS Sultan Agung. Lihat juga <https://kotasemarang.kemenag.go.id/pembimbing-masyarakat-katolik/annual-report-lazis-sultan-agung-sebagai-bentuk-akuntabilitas-pengelolaan-zis/> diakses 6 September 2023

yang dimiliki meliputi aspek pendidikan, ekonomi, kemanusiaan, kesehatan dan event reguler.²⁴⁰ Prioritas kebijakan LAZIS Baiturrahman menitikberatkan pada program pendidikan sebagai salah satu pilar perubahan penting di masyarakat. Program pendidikan tersebut seperti Taman Syiar Qur'an yang di dalamnya meliputi pemberdayaan LPQ (Lembaga Pendidikan Qur'an), Pesantren Lansia, Pendirian Rumah Belajar Adzkia dan lainnya. LAZIS Baiturrahman sendiri saat ini berhasil mendirikan 3 TPQ dengan total peserta didik lebih dari 300 anak/orang.²⁴¹

Kemudian ada juga program Kredit Usaha Barokah yakni berupa program bantuan modal bergulir tanpa bunga. Pada program tersebut juga dilakukan pembinaan, pendampingan bahkan bantuan pemasaran produk. Program pemberdayaan ekonomi lainnya seperti Entrepreneur Muda SABAB yakni pemberian pelatihan seputar bisnis kepada anak muda. Mulai dari mind set usaha, motivasi, praktik bisnis hingga fikih bisnis/muamalah. Program kesehatan LAZIS Baiturrahman diwujudkan salah satunya dalam bentuk layanan ambulance gratis atau dikenal dengan ALMISBAH (Ambulance Peringatan Musibah). Agenda event reguler seperti Kemah Ceria, Merdeka Berbagi dan semacamnya juga diadakan.²⁴²

²⁴⁰ *Company Profile* LAZIS Baiturrahman. Lihat juga <https://lazisbaiturrahman.org/program/> diakses 6 September 2023

²⁴¹ *Company Profile* LAZIS Baiturrahman

²⁴² *Company Profile* LAZIS Baiturrahman

B. Mitigasi Risiko Operasional LAZ di Kota Semarang

Risiko operasional adalah risiko terjadinya kerugian karena disebabkan proses internal dan eksternal.²⁴³ Sedangkan mitigasi secara bahasa artinya tindakan mengurangi dampak²⁴⁴, situasi berbahaya, buruk, atau tidak menyenangkan.²⁴⁵ Mitigasi risiko operasional merupakan tindakan atau kebijakan dalam mengurangi kemungkinan terjadinya kondisi kerugian, buruk atau situasi berbahaya baik karena faktor internal dan eksternal. Konsep risiko operasional LAZ secara garis besar mencakup tiga dimensi yakni: 1) Kegagalan proses internal, 2) Faktor sumber daya manusia, 3) Faktor sistem teknologi dan eksternal seperti regulasi.²⁴⁶ Setiap LAZ yang ditemui di lapangan tidak selalu memiliki pedoman resmi (tertulis) tentang kebijakan mitigasi risiko operasional, meski hal tersebut merupakan bagian dari implementasi dari *Zakat Core Principles* (ZCP). Literasi ZCP di kalangan Organisasi Pengelola Zakat memang masih rendah.²⁴⁷ Maka wajar jika pemahaman ZCP secara

²⁴³ Robert A. Jarrow. "Operational risk." *Journal of Banking & Finance* 32, no. 5 (2008): 870. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.06.006>

²⁴⁴ KBBI Online <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/mitigasi> diakses 14 Agustus 2023

²⁴⁵ Cambridge Dictionary <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mitigation>

²⁴⁶ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2016), 14

²⁴⁷ Hamdani, L., and E. Norman. "Lemahnya Budaya Literasi Zakat Core Principle Di Indonesia". *ICoIS: International Conference on Islamic Studies*, Vol. 1, no. 1, Feb. 2022, pp. 209-13,

normatif masih belum optimal diimplementasikan oleh LAZ.

Data wawancara dan observasi di lapangan tidak selalu didapat dalam bentuk aspek-aspek dimensi mitigasi risiko operasional secara normatif. Namun secara substantif, setiap LAZ telah memiliki model kebijakan sebagai bentuk mitigasi risiko operasional. Dalam dunia industri atau lembaga syariah, dimensi kegagalan proses internal meliputi: kesalahan administrasi, penyimpangan dana, kesalahan pemasaran, ketidakmampuan mencapai target, pengelolaan dana tidak efisien, ketidakcukupan biaya operasional dan ketidakpatuhan terhadap syariah. Dimensi faktor SDM (amil) meliputi: kemampuan amil kurang memadai, pergantian amil yang relatif tinggi, konflik antar amil dan ketergantungan terhadap karyawan tertentu. Kemudian untuk dimensi faktor sistem teknologi dan eksternal lainnya meliputi: sistem keamanan data, kekacauan sistem teknologi, dan regulasi.²⁴⁸

1. Mitigasi Risiko Operasional Rumah Zakat Jawa Tengah

a. Kegagalan Proses Internal

Rumah Zakat (RZ) sudah memiliki kebijakan mengenai

<https://ejournal.iaforis.or.id/index.php/icois/article/view/88>. Lihat juga Hidayatullah, Arif, and Anita Priantina. "Toward zakat management integration in Indonesia: problems and solution." *AHKAM: Jurnal Ilmu Syariah* 18.2 (2018). Doi: 10.15408/ajis.v18i2.6319

²⁴⁸ Veithzal Rivai dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 252. Lihat juga Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 180. Lihat juga Sri Nurhayati dkk, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 106

mitigasi risiko dan sebagian sudah dituangkan secara resmi tertulis. Terkait mitigasi kegagalan proses internal, menurut Joko selaku Manager RZ Jateng mengungkapkan bahwa kesalahan administrasi biasanya terjadi saat kampanye penghimpunan. Misalnya ketika kurban amil salah memasukan data nama pekurban dan *broadcast campaign* berdasarkan karakter donatur yang kurang tepat.. Untuk memitigasi hal tersebut, RZ Jateng melakukan standar komunikasi yang sesuai baik kepada sesama amil dan donatur. Mitigasi berikutnya yakni karakter donatur harus diberikan kampanye donasi sesuai dengan histori donasinya. Misalnya jika seorang terbiasa donasi untuk kemanusiaan maka cenderung akan diajak donasi seputar kemanusiaan juga. Sehingga memungkinkan terbukanya peluang donasi lebih lebar. Meskipun demikian, RZ Jateng tidak menutup kemungkinan juga mengajak donatur berdonasi dengan kampanye baru di luar kesukaannya. Bagian administrasi juga melakukan efisiensi penggunaan kertas sebagai langkah penghematan operasional.²⁴⁹

Kemudian mitigasi risiko terkait tidak tercapainya target penghimpunan cabang, RZ Jateng melakukan strategi mitigasi berupa penanggungan dana operasional oleh pusat. RZ Jateng memiliki sejumlah program yang disubsidi atau ditanggung

²⁴⁹ Wawancara dengan Bapak Joko (Manager RZ Jawa Tengah) 1 September 2023

oleh RZ pusat seperti sekolah dan klinik. Sehingga ketika pengumpulan cabang Semarang seandainya tidak mencukup biaya operasionalnya, maka sebagian program dan operasionalnya dibantu oleh RZ pusat. Hak operasional RZ Jateng untuk zakat diambil 12,5% (1/8) dari total pengumpulan, sedangkan dari infak atau sedekah, RZ Jateng biasanya mengambil hak operasional sebesar 17,5% sampai maksimal 20%. Aspek terjadinya potensi penyimpangan dana, RZ Jateng sudah memiliki kebijakan anti *fraud* yang tertuang sekaligus terpampang di kantor. Kebijakan mitigasi untuk menghindari penyalahgunaan atau penyimpangan dana yakni melalui divisi khusus dari RZ pusat. Divisi khusus tersebut terbuka untuk siapa saja amil dapat melaporkan secara langsung ke pusat, sehingga nantinya akan ada tindak lanjut tersendiri. Kemudian terkait kepatuhan syariah, RZ Jateng sudah memiliki dewan pengawas syariah dari pusat. Setiap kebijakan fikih ataupun fatwa sudah sesuai mengikuti aturan dewan syariah pusat.²⁵⁰

b. Faktor Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia atau dalam LAZ biasa dikenal sebagai amil, menjadi salah satu faktor penting bagaimana operasional dapat berjalan dengan baik. Risiko yang terkait

²⁵⁰ Wawancara dengan Bapak Joko (Manager RZ Jawa Tengah) 1 September 2023

amil seperti kurangnya kemampuan, konflik antar amil, dan pergantian amil yang terlalu sering. Bentuk mitigasi RZ Jateng dalam menangani hal tersebut antara lain, pertama dengan melakukan proses seleksi secara profesional dan terpusat. RZ Jateng meskipun beroperasi di wilayah Semarang, namun saat proses seleksi ada beberapa hal yang melibatkan tim pusat. Proses seleksi mengedepankan kompetensi dan terkadang pengalaman di bidang serupa diprioritaskan. RZ Jateng juga melakukan pelatihan kepada amilnya baik ke tingkat pusat maupun lokal seperti mengikutsertakan ke sekolah amil (program BAZNAS), sertifikasi amil, training kompetensi pendamping halal, serta sejumlah pelatihan yang relevan dengan bidang kerja masing-masing. Pelatihan-pelatihan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kompetensi amil lebih baik.²⁵¹

RZ Jateng juga memiliki program sehari belajar, maksudnya ada satu hari dalam sepekan yang dikhususkan amil untuk belajar apa saja selama 2-3 jam. Pembelajaran ataupun pelatihan tersebut dilakukan oleh pusat melalui *zoom*. Program pembelajaran tersebut maupun pelatihan lainnya, Manager RZ Jateng tujuannya agar kompetensi amil merata dan menghindari ketergantungan amil tertentu. Ada program inspirasi pagi, dimana sesama amil bisa saling berbagi cerita,

²⁵¹ Wawancara dengan Bapak Joko (Manager RZ Jawa Tengah) 1 September 2023

pengalaman, motivasi maupun lainnya. Tujuannya untuk menekankan dan menyamakan mindset kerjasama tim. Hal itu juga berguna untuk menanamkan jiwa amil, bahwa bekerja di lembaga zakat tidak untuk mencari gaji besar melainkan keberkahan. Sehingga hal tersebut diharapkan mampu memitigasi terjadinya pergantian karyawan yang terlalu sering maupun konflik antar karyawan/amil.²⁵²

c. Faktor Teknologi dan Eksternal

Sistem teknologi yang dipakai RZ Jateng terpusat, termasuk rekening donasi menggunakan satu rekening terpusat. Setiap penghimpunan semuanya masuk ke pusat namun sudah ada sistem yang memisahkan penghimpunan masing-masing cabang. Keamanan data donatur maupun mustahik dimitigasi melalui *software* khusus yang menjamin keamanan data. Kemudian terkait keamanan website juga terpusat dan sudah menggunakan penyedia hosting yang terpercaya, sehingga aman. Kemudian terkait mitigasi regulasi pemerintah, RZ Jateng sepenuhnya mentaati peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Baik itu yang berkaitan dengan zakat secara langsung, melalui BAZNAS dan Kemenag, maupun regulasi secara umum.²⁵³

²⁵² Wawancara dengan Bapak Joko (Manager RZ Jawa Tengah) 1 September 2023

²⁵³ Wawancara dengan Bapak Joko (Manager RZ Jawa Tengah) 1

2. Mitigasi Risiko Operasional Nurul Hayat Jawa Tengah

a. Kegagalan Proses Internal

Nurul Hayat (NH) terkenal dengan LAZ yang memiliki unit bisnis salah satunya aqiqah. Sebagaimana yang diungkapkan Arfanu, selaku Kepala Cabang NH Jateng, bahwa NH secara manajemen dan administrasi memisahkan antara unit bisnisnya dengan pengelolaan LAZ. Untuk kantor operasionalnya, keduanya khususnya di Semarang berada pada satu gedung/ruko. Untuk mengantisipasi kegagalan internal, seperti administrasi input donasi, NH Jateng sudah menggunakan sistem software yang mumpuni. Sehingga kesalahan administrasi dapat dihindari semaksimal mungkin, termasuk yang berkaitan dengan keuangan. Terkait model pencatatan donasi yang dilakukan amil (*fundraiser*), NH Jateng menggunakan aplikasi hasil pengembangan sendiri, bernama aplikasi “Sedekahku”. Setiap ada donasi masuk, masing-masing amil bisa saling mengetahui dan mengawasi.²⁵⁴

Kebijakan mitigasi tentang kepatuhan syariah, NH Jateng juga sudah memiliki dewan pengawas syariah yang terpusat di Surabaya. Anggota dewan pengawas syariah tidak merujuk ormas Islam tertentu melainkan lebih ke individu

September 2023

²⁵⁴ Wawancara dengan Bapak Arfanu (Kepala NH Jawa Tengah) 7 September 2023

tokoh agama. Hal demikian menurut Arfanu mencitrakan bahwa NH Jateng sejuak untuk semua kalangan masyarakat. Mitigasi potensi penyimpangan dana, NH Jateng menggunakan sistem rekening terpusat. Setiap donasi yang masuk di seluruh cabang akan masuk ke pusat. Kemudian data sudah tercatat sesuai dengan penghimpunan masing-masing cabang. Pengajuan dana sekecil apapun juga melalui pusat, dengan proses otorisasi dan kontrol dari tim NH pusat. Strategi tersebut sebagai bentuk mitigasi memperkecil peluang melakukan penyimpangan dana.²⁵⁵

Mitigasi kesalahan dalam marketing/kampanye donasi, NH Jateng lebih sering melakukan pendekatan model personal. Amil bagian fundraiser melakukan komunikasi personal baik melalui pesan whatsapp maupun dengan mengunjungi rumahnya. Arfanu menceritakan pengalamannya sendiri bagaimana dirinya mulai menjalin komunikasi dan silaturahmi intens kepada satu donatur. Kemudian selang beberapa waktu, donatur yang seorang tersebut berhasil mengajak teman-temannya hingga 40 orang untuk donasi di NH Jateng secara sukarela. Pengalaman tersebut kemudian menjadi salah satu strategi NH Jateng untuk memitigasi kegagalan kampanye donasi, yakni dengan pendekatan personal. Selain itu juga dengan *cross selling customer* aqiqah,

²⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Arfanu (Kepala NH Jawa Tengah) 7 September 2023

yakni dengan menawarkan program LAZ kepada pelanggan aqiqah.²⁵⁶

Terkait biaya operasional, NH Jateng tetap mengambil hak amil dari zakat maksimal 12,5% (1/8), dari jumlah tersebut yang masuk ke gaji amil hanya 8-9%. Sedangkan untuk infak atau sedekah NH Jateng juga maksimal mengambil 12,5%. Jumlah hak operasional khususnya dari infak tergolong kecil jika dibanding beberapa LAZ nasional lainnya. Sesuai penjelasan Arfanu bahwa hal tersebut bisa dilakukan karena operasional NH Jateng terbantu dari unit bisnis yang dijalankan. Seandainya kebutuhan operasional melebihi dari yang seharusnya, maka NH Jateng akan mengambil dari dana hasil usaha. NH Jateng sendiri memiliki beberapa usaha seperti Aqiqah, *Day Care*, TK dan Sekolah Hafidz. Ada juga umrah namun peminatnya masih sedikit karena pemberangkatan dari Surabaya selaku kantor pusat.

Adanya pendapatan LAZ dari unit bisnis tersebut merupakan karakteristik bagi NH Jateng. Kebijakan dukungan pengambilan biaya operasional dari unit usaha merupakan bentuk mitigasi risiko operasional, yakni ketika biaya operasional tinggi, Karena NH Jateng tidak hanya mengandalkan hak amil dari zakat maupun infak. Namun memiliki sumber pendapatan lain dari beberapa bisnisnya.

²⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Arfanu (Kepala NH Jawa Tengah) 7 September 2023

Selain itu kebijakan tersebut juga bisa dinilai sebagai kelebihan, karena NH Jateng tidak mengambil porsi yang besar hak operasional dari donasi infak/sedekah. Sehingga pemanfaatannya ke penerima lebih optimal.

Mitigasi operasional lainnya yakni NH tidak membuka kantor cabang operasionalnya di kab/kota lain sebelum mendirikan unit bisnis. Arfanu menjelaskan, NH tidak buka cabang sebelum mandiri yakni setelah unit bisnis (aqiqah) didirikan dan harus minimal menghasilkan laba 25 juta. Pendapatan unit bisnis tersebut kemudian akan bisa digunakan untuk merekrut amil secara bertahap seiring keuntungan usaha. Saat ini berdasarkan data di lapangan justru banyak yang buka usaha sudah lama tapi belum buka cabang LAZ-nya. Salah satunya karena merekrut karyawan sebagai amil lebih sulit, apalagi yang bagian *fundraising*. Semua dana hasil usaha mekanismenya terpusat artinya pendapatan disetor ke kantor pusat terlebih dulu, agar sistem lebih terkontrol.²⁵⁷

b. Faktor Sumber Daya Manusia

Mitigasi terkait kemampuan amil yang kurang memadai, NH Jateng melakukan proses seleksi secara profesional sesuai kompetensi. Jika sudah diterima sebagai amil, maka NH Jateng memiliki beberapa pelatihan maupun

²⁵⁷ Wawancara dengan Bapak Arfanu (Kepala NH Jawa Tengah) 7 September 2023

kegiatan internalisasi nilai misalnya agenda *stand up meeting*. NH jarang melakukan perekrutan amil dari berbasis relawan. Untuk memitigasi pergantian amil (*turnover*) yang tinggi, Arfanu mengungkapkan bahwa NH Jateng mengusahakan agar amil dapat bekerja dengan nyaman. Arfanu sendiri membuka keluhan atau konsultasi bagi karyawannya seandainya ada yang ingin disampaikan. Hal itu dilakukan agar mengurangi tekanan kerja kerja amil. Strategi kebijakan semacam itu dilakukan NH Jateng sebagai langkah mitigasi operasional aspek SDM agar bisa bekerja optimal.²⁵⁸

c. Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal

Terkait penggunaan sistem keamanan data donatur maupun mustahik, NH Jateng menggunakan software yang menjamin keamanan data. Salah satunya melalui aplikasi hasil pengembangan NH sendiri. Sehingga semua data tersistem dalam sistem yang aman dan terpantau dengan baik. Adapun mengenai risiko operasional aspek regulasi (eksternal), seandainya terdapat kebijakan pemerintah, NH Jateng selalu menjalin hubungan baik kepada regulator. Menurut Arfanu, NH Jateng juga beberapa kali mengadakan audiensi dengan Kemenag untuk beberapa program sinergi. Ketika ada anjuran larangan penghimpunan di BUMN ataupun instansi milik

²⁵⁸ Wawancara dengan Bapak Arfanu (Kepala NH Jawa Tengah) 7 September 2023

pemerintah, NH Jateng tidak mempermasalahkan. NH Jateng melakukan mitigasi hal tersebut dengan memperbanyak pendekatan personal kepada calon donatur. Selain itu juga masih banyak korporasi yang tidak terikat dengan pemerintah.²⁵⁹

3. Mitigasi Risiko Operasional LAZIS Muhammadiyah Jawa Tengah

a. Kegagalan Proses Internal

Ikhwanussofa selaku Manager LAZISMU Area Jawa Tengah menyampaikan, berkaitan dengan mitigasi operasional proses internal, bahwa tata kelola LAZISMU Jateng yakni adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang harus dipatuhi. SOP tersebut meliputi dilarangnya amil merangkap *jobdesk*, misalnya bagian keuangan hanya akan mengatur persoalan dana, manager juga tidak merangkap program dan lainnya. Kemudian juga diterapkannya sanksi tegas ketika terjadi indikasi *fraud* maka amil yang terkait akan langsung dikeluarkan. LAZISMU Jateng menerapkan empat kelompok mengenai status kantor cabang di Jateng, yakni hijau, kuning, merah dan hitam. Status tersebut berfungsi untuk menentukan kondisi masing-masing cabang, apakah bagus atau tidak. Langkah tersebut dijadikan mitigasi operasional kantor

²⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Arfanu (Kepala NH Jawa Tengah) 7 September 2023

wilayah untuk membina dan mengawasi cabang di kab/kota Jawa Tengah.²⁶⁰

Setiap tahun LAZISMU Jateng selalu menetapkan target tidak boleh dibawah 20% dari penghimpunan tahun sebelumnya, mitigasinya dengan memberikan hak gaji amil yakni standar UMK dan asuransi kesehatan. Kebijakan tersebut diambil sebagai strategi memotivasi sekaligus mitigasi kegagalan pemasaran dan penghimpunan. Dengan menaikan target sebesar itu, mereka akan terpacu melakukan edukasi zakat ke masyarakat. Ada aturan untuk amil (*fundraiser*) yang tidak capai target maka kemungkinan akan dipotong sesuai besaran target, efisiensi juga sering dilakukan ketika amil kinerjanya kurang optimal. Kemudian berkaitan dengan adanya potensi penyimpangan dana, LAZISMU Jateng memitigasi bawah setiap ada uang cash hari itu maka akan langsung disetor ke bank. Pengendalian internal mitigasinya secara umum adanya regulasi dan SOP kepegawaian dan adanya SIM/Sistem Informasi Manajemen,²⁶¹ termasuk melakukan audit rutin internal maupun eksternal.²⁶²

Jika ada cabang LAZISMU di kab/kota di Jateng

²⁶⁰ Wawancara dengan Bapak Ikhwanussofa (Manager LAZISMU Jawa Tengah) 4 Januari 2024

²⁶¹ Sistem perencanaan bagian dari pengendalian internal suatu lembaga yang meliputi pemanfaatan manusia, dokumen, teknologi, dan prosedur untuk memecahkan masalah.

²⁶² Wawancara dengan Bapak Ikhwanussofa (Manager LAZISMU Jawa Tengah) 4 Januari 2024

kekurangan biaya operasional, maka akan dibantu oleh kantor cabang provinsi (wilayah). Terkait operasional, khususnya relasi dengan PP Muhammadiyah Cabang Provinsi, LAZISMU Jateng sudah sangat terbantu. Kantor operasional LAZISMU Jateng hampir semuanya, baik di provinsi maupun kab/kota, menempati gedung yang sama dengan kantor PP Muhammadiyah setempat. Strategi semacam itu, menurut Ikhwanussofa sudah sangat membantu secara operasional lembaga. Menurut Ikhwanussofa bahkan ada LAZ yang menggunakan sebagian besar dana himpunan untuk membangun kantornya. Sedangkan LAZISMU Jateng biasanya dipersilahkan menempati kantor (satu gedung) persyarikatan Muhammadiyah di cabang-cabangnya. Pengambilan hak operasional amil dari penghimpunan zakat, LAZISMU Jateng sesuai aturan yakni 12,5% (1/8) sedangkan untuk infak/sedekah maksimal 20%.²⁶³

b. Faktor Sumber Daya Manusia

Manajemen rekrutmen sumber daya amil yang diterapkan LAZISMU Jateng berdasarkan profesionalisme. Ikhwanussofa menyampaikan, meskipun terbuka peluang adanya jalur orang dalam persyarikatan, namun dirinya sangat tegas hanya amil yang berkompeten yang diterima. Kebijakan

²⁶³ Wawancara dengan Bapak Ikhwanussofa (Manager LAZISMU Jawa Tengah) 4 Januari 2024

tersebut sebagai mitigasi meminimalisir kemampuan SDM yang tidak memadai. Bahkan LAZISMU pernah meraih penghargaan sebagai lembaga dengan kepemilikan amil profesional/kompeten paling banyak. Kebijakan untuk menghindari konflik antar amil dan *turnover* yang tinggi, langkah mitigasinya dengan *character building* dan *briefing* pagi harian. Selain itu juga diadakan internalisasi nilai-nilai sisi ruhiyah tauhid, sehingga *mindset* kerja adalah ibadah mampu dimiliki amil. Sengketa amil mitigasinya melalui *problem solving* yang disesuaikan kebutuhan.²⁶⁴

c. Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal

Penggunaan sistem keamanan data LAZISMU Jateng sudah terintegrasi dengan pusat. Sistem informasi seperti website dan software sudah menggunakan standar yang layak, server atau vendor yang digunakan juga sudah baik. Langkah tersebut sebagai bentuk mitigasi terjadinya kemungkinan kebocoran atau kerusakan data. Sistem keamanan donatur sudah diperkuat serta vendor sudah teruji oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan). Terkait dengan risiko operasional aspek regulasi pemerintah (eksternal), LAZISMU Jateng tetap mematuhi sepenuhnya. Sehingga semua aturan LAZ, termasuk dalam kebijakan fikih zakatnya, tetap menginduk ke

²⁶⁴ Wawancara dengan Bapak Ikhwanussofa (Manager LAZISMU Jawa Tengah) 4 Januari 2024

pemerintah MUI dan Kemenag. Ikhwanussofa menjelaskan, LAZISMU Jateng hanya akan mengambil fatwa dari majelis tarjih ketika hukum/peraturannya tidak terdapat di pemerintah.²⁶⁵

4. Mitigasi Risiko Operasional LAZ Al-Ihsan Jawa Tengah (LAZIS Jateng)

a. Kegagalan Proses Internal

Terkait dengan proses internal, Irfai sebagai Pimpinan LAZIS Jateng-Semarang menjelaskan bahwa pembagiannya mencakup tiga hal yakni: Funding (penghimpunan), Program dan Keuangan. Funding/penghimpunan di dalamnya terdapat proses marketing, administrasi dan keuangan saat terima donasi. Mitigasi kedua hak tersebut melalui pencatatan tersistem yakni setiap donatur memiliki kode/nomor akun tersendiri. Data tersebut juga terpadu artinya bisa dipantau oleh sejumlah pihak yang berwenang. Untuk administrasi program, Irfai mengatakan biasanya ada kesulitan dalam pendataan KTP, jadi setiap dana dari zakat harus *by name* per KTP. Beda halnya dengan sumber dana infak/sedekah. Maka mitigasinya dengan meminta bantuan orang terdekat atau *stakeholder* setempat.²⁶⁶

²⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Ikhwanussofa (Manager LAZISMU Jawa Tengah) 4 Januari 2024

²⁶⁶ Wawancara dengan Bapak Irfai (Pimpinan LAZIS Jateng -

Potensi penyimpangan dana diantisipasi melalui sejumlah langkah. Mitigasi LAZIS Jateng yakni misalnya marketing dalam menjemput donasi, maka terdapat sistem aplikasi/software. Proses donatur ketika melakukan infak maka akan secara otomatis ada konfirmasi melalui nomor *whatsapp by-system*. Hal demikian menjadi keamanan karena ada kontrol oleh sistem dan semua pihak/bagian bisa mengawasi. Selain itu donatur bisa mengadu juga langsung ke nomor pusat ketika ada ketidaksesuaian data. Jika ada penyimpangan dana, SDM yang terlibat akan langsung dikeluarkan. Namun setelah ada sistem otomatis cukup membantu memitigasi penyimpangan secara sengaja. Sehingga langkah LAZIS Jateng dalam meminimalisir penyimpangan sudah cukup optimal. Aspek kepatuhan syariah LAZIS Jateng diawasi oleh dewan pengawas di pusat serta tidak berbasis ormas tertentu.²⁶⁷

Lebih lanjut hal terkait tidak tercapai target penghimpunan, mitigasinya dengan memetakan calon muzaki yang memang ada potensi berzakat. Strategi tersebut diharapkan bisa membantu tercapainya target. Irfai mengungkapkan ada beberapa faktor target penghimpunan tidak tercapai seperti ada momen musim nikah atau tahun

Semarang) 26 Oktober 2023

²⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Irfai (Pimpinan LAZIS Jateng - Semarang) 26 Oktober 2023

ajaran baru. Sehingga langkah antisipasinya yakni memaksimalkan kinerja saat momen panen donasi seperti bulan Ramadhan dan Idul Qurban. Maka secara akumulatif target penghimpunan satu tahun memungkinkan untuk tercapai. Ketidacukupan biaya operasional LAZIS Jateng lebih mengedepankan mitigasi melalui pengendalian internal, yakni efisiensi terhadap sejumlah kebutuhan. Misalnya *tools kit* marketing yang sia-sia karena pembagian brosur yang random, hal itu akan dikurangi. Contoh lainnya jemput donasi yang kurang efektif antara nominal dan biaya penjemputan yang kurang efektif, maka akan diusahakan agar jemput donasi dalam satu waktu. Terkait porsi penggunaan hak operasional dari donasi infak/sedekah ditekankan untuk di bawah 20% dan maksimal 20%. Sedangkan untuk donasi zakat mengambil hak amil 12,5%.

b. Faktor Sumber Daya Manusia

Berkenaan dengan sumber daya amil, mitigasi kemampuan amil yang kurang memadai, LAZIS Jateng melakukan pola rekrutmen berbasis relawan. Tujuannya untuk lebih memudahkan penyamaan mindset dan karakter kerja di lembaga zakat. Meskipun berbasis relawan, aspek profesionalisme tetap didahulukan. Para calon amil harus mengetahui dan menguasai kompetensi bidang keamilan yang dibutuhkan. Irfai menjelaskan adanya program pelatihan bagi

amil bertujuan untuk meningkatkan kompetensinya ketika sudah bergabung di lembaganya. Konflik antar amil jarang terjadi, karena proses perekrutan dan penanaman nilai ruhiyah dirasa sudah cukup baik meredam konflik dalam arti yang serius. Agenda rutin ruhiyah harian adalah bentuk mitigasi permasalahan SDM, seperti meredam *turnover* tinggi, konflik antar karyawan.²⁶⁸

c. Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal

Penggunaan sistem keamanan data baik donatur, mustahik maupun pencatatan dana masuk-keluar sudah cukup baik. Irfai mengatakan bahwa lembaganya mempunyai mitigasi keamanan data dengan cara menggunakan software yang terpercaya atau hosting website yang handal. Selain itu, untuk menjaga keamanan data donatur setiap amil yang sudah bergabung harus menandatangani surat pernyataan. Surat tersebut secara garis besar menyatakan kesediaan untuk tidak menyebarkan dan memberikan data donatur pada pihak lain jika suatu saat *resign* atau keluar dari LAZIS Jateng. Kemudian berkenaan dengan faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, LAZIS Jateng menyikapi dengan adaptasi apapun aturannya dan sepenuhnya patuh.²⁶⁹

²⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Irfai (Pimpinan LAZIS Jateng - Semarang) 26 Oktober 2023

²⁶⁹ Wawancara dengan Bapak Irfai (Pimpinan LAZIS Jateng -

5. Mitigasi Risiko Operasional LAZIS Sultan Agung

a. Kegagalan Proses Internal

Pada proses internal LAZIS Sultan Agung (SA), sebagaimana yang diungkapkan oleh Hasanudin selaku Direktur LAZIS SA, biasanya terjadi risiko kesalahan administrasi. Bentuk kesalahan tersebut seperti pencatatan donasi, alamat yang tidak sesuai, jenis akad donasi yang berbeda. Meskipun demikian, LAZIS SA sudah memiliki SOP sebagai strategi mitigasi kesalahan internal tersebut. Selanjutnya terkait potensi penyimpangan dana oleh amil, LAZIS SA menegaskan bahwa selama ini 100% tidak ada hal demikian. Sebagai strategi mitigasinya mereka menggunakan sistem trilogi kebijakan, salah satunya adalah ekosistem halal. Selain itu, adanya *close loop system* sebagai mekanisme pengadaan barang dan jasa juga merupakan bentuk mitigasi penyalahgunaan dana. Misalnya ketika yayasan ataupun LAZ SA membutuhkan pengadaan barang, maka dengan *close loop system* meminimalisir terjadinya permainan tender (berkolusi), mark up anggaran dan sejenisnya.²⁷⁰

Sisi kepatuhan syariah juga menjadi perhatian utama LAZIS SA, Hasanudin menegaskan bahwa lembaganya sudah

Semarang) 26 Oktober 2023

²⁷⁰ Wawancara dengan Bapak Hasanudin (Direktur LAZIS Sultan Agung) 18 Oktober 2023

menerapkan sistem manajemen mutu. Sistem standar kepatuhan syariah pada kebijakan tersebut berpedoman juga pada *maqāṣid al-syarī'ah*. Bahkan setiap amil/karyawan ditekankan mindset bahwa mereka bukan kerja melainkan ibadah. Sehingga bentuk mitigasi dengan cara penanaman nilai-nilai spiritual tersebut mampu mendorong dan mengontrol implementasi prinsip syariah lebih baik. Kehadiran Dewan Pengawas Syariah (DPS) di LAZIS SA juga ikut berperan aktif. Hasanudin menjelaskan misalnya saat terjadi Covid, mereka meminta opini syariah dari DPS terkait dana hasil denda BPJS yang diperluas kegunaannya. Dana tersebut, pada situasi darurat covid, digunakan juga untuk membantu masyarakat terdampak yang sangat membutuhkan. LAZIS SA memiliki kebijakan 25% sisal hasil usaha dari Yayasan Wakaf Sultan Agung akan disalurkan kepada *mauquf 'alaih*. Sehingga jika hasil usaha semakin besar maka manfaat sosial bagi masyarakat juga semakin besar. Sisa hasil usaha tersebut diwujudkan dalam bentuk program-program beasiswa dari berbagai jenjang pendidikan, bantuan dhuafa, bantuan perawatan kesehatan, keluarga para pengabdian yayasan, bantuan guru-guru TPQ dan yang lainnya.²⁷¹

Operasional LAZIS SA semuanya ditanggung oleh Yayasan Wakaf Sultan Agung, dimana di dalamnya juga

²⁷¹ Wawancara dengan Bapak Hasanudin (Direktur LAZIS Sultan Agung) 18 Oktober 2023

termasuk gaji amil. Maka sekalipun tidak tercapai target penghimpunan tidak akan berdampak bagi operasional lembaga, termasuk kegiatan program. Model operasional tersebut memiliki dampak positif pada penyaluran dana ZIS. Hasanudin menjelaskan ketika ada kampanye donasi apapun peruntukannya, LAZIS SA tidak mengambil hak amil baik 2,5% (1/8) dari zakat maupun 20% dan infak dan sedekah. Semua hasil penghimpunan donasi seratus persen LAZIS SA salurkan ke yang berhak menerima. Bukan hanya itu, LAZIS SA juga sering memberikan tambahan nominal donasi yang terhimpun untuk disalurkan. Misalnya saat bantuan untuk Rohingya dapat 45 juta lalu LAZIS SA tambah jadi 80 juta. Manajemen LAZIS SA menggabungkan dua instrumen Islam antara ZIS dan Wakaf Produktif. Sehingga wakaf membantu untuk operasional serta lebih mandiri tidak tergantung pada dana ZIS.²⁷²

b. Faktor Sumber Daya Manusia

Hasanudin menjelaskan terkait sumber daya amil di LAZIS SA rata-rata cukup nyaman bekerja bahkan banyak yang lebih dari lima tahun. Faktor turnover agak jarang bahkan tidak ada karena memang sistem rekrutmen dari Yayasan Wakaf Sultan Agung. Jadi pola rekrutmen amil di

²⁷² Wawancara dengan Bapak Hasanudin (Direktur LAZIS Sultan Agung) 18 Oktober 2023

LAZIS SA hanya melalui yayasan, artinya setiap amil merupakan karyawan langsung di bawah yayasan. Namun yang membedakan hanya tugas mereka bekerja di bagian LAZIS. Oleh karenanya semua gaji dan tunjangan diberikan dari yayasan bukan dari dana LAZIS SA. Para amil ditekankan untuk tidak bekerja hanya semata-mata gaji. Setiap pekan ada pembekalan dan evaluasi bagi amil. Antar amil juga didorong untuk saling membantu ketika divisi lain membutuhkan. Beberapa strategi tersebut mampu menciptakan keakraban sehingga memitigasi terjadinya konflik antar amil. Amil juga diikuti sejumlah training, studi banding atau sejenisnya sebagai bentuk mitigasi kompetensi yang kurang memadai.²⁷³

c. Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal

Keamanan data donatur dan mustahik di LAZIS SA selama ini terjaga dengan baik. Sistem yang diberikan sudah cukup membantu dalam menjaga data. Penggunaan website melalui hosting pihak ketiga yang amanah. Kemudian terkait regulasi, LAZIS SA berkomitmen taat dan mematuhi segala bentuk kebijakan pemerintah. Hasanudin juga menekankan bahwa lembaga yang dipimpinnya tidak pernah mempermasalahkan regulasi. Cara pandang yang dibangun adalah bahwa ZIS ini tugas bersama. Pihak pemerintah melalui

²⁷³ Wawancara dengan Bapak Hasanudin (Direktur LAZIS Sultan Agung) 18 Oktober 2023

BAZNAS juga berkeinginan untuk meningkatkan penghimpunan zakat nasional. Sehingga dengan mendukung regulasi, menurut Hasanudin, target jangka panjangnya agar zakat menjadi instrumen penting bagi negara untuk kesejahteraan masyarakat.²⁷⁴

6. Mitigasi Risiko Operasional LAZ Baiturrahman

a. Kegagalan Proses Internal

Proses internal yang meliputi kegagalan administrasi, Slamet sebagai Direktur Utama LAZIS Baiturrahman (LAZIS BA) melakukan mitigasi berupa: semua aktivitas terdapat SOP sebagai panduan. Bentuk panduan seperti mitigasi penyaluran, pengelolaan aset, dan legalitas meski dalam sistem yang sederhana. Dalam hal penggunaan dana agar penyaluran sesuai akad dan porsinya, LAZIS BA melakukan monitoring dana yang masuk dan akadnya apa saja. Sehingga tidak terjadi pelanggaran penyaluran yang tidak sesuai akadnya. Kecuali jika situasi darurat bisa mengambil akad lain namun sifatnya hutang dan akan dikembalikan dalam waktu maksimal 3 bulan sesuai SOP. Operasional sepenuhnya menggunakan hak amil/hak operasional yang terdapat baik di zakat maupun infak/sedekah. Hasil penghimpunan zakat diambil operasional sebesar 2,5% (1/8) dan infak maksimal 20%. Namun untuk

²⁷⁴ Wawancara dengan Bapak Hasanudin (Direktur LAZIS Sultan Agung) 18 Oktober 2023

hak operasional dari dana infak bebas, LAZIS BA memiliki kebijakan tersendiri.²⁷⁵

Dalam memitigasi kekurangan biaya operasional, LAZIS BA melakukan kejar target pencapaian donasi infak umum/bebas. Penghimpunan terbesar saat ini ada pada donasi infak umum, perkiraannya 80% dari total dana terhimpun. Slamet menegaskan bahwa untuk donasi infak umum, LAZIS BA tidak memberi batasan prosentase dalam mengambil hak operasional lembaga. Langkah tersebut menjadi bagian strategi mitigasi kekurangan biaya operasional, agar tidak mengambil dari donasi zakat dan infak terikat. LAZIS BA beralasan karena saat ini masih belum mendapatkan penghimpunan yang stabil misalnya 2-3 miliar per tahun. Maka langkah pengambilan porsi biaya operasional dari donasi infak umum bisa lebih dari 20% guna menutup kekurangan operasional jika terjadi. Terkait mitigasi risiko keuangan lainnya, setiap satu pekan sekali keuangan akan memberikan info *warning* kondisi keuangan untuk operasional. Tujuannya untuk evaluasi kondisi keuangan dan efisiensi menekan biaya operasional. Selain itu juga dilakukan rasionalisasi penyaluran berdasarkan prioritas.²⁷⁶

²⁷⁵ Wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023

²⁷⁶ Wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023

Kemudian kebijakan yang diambil pada saat wabah covid, LAZIS BA melakukan efisiensi gaji amil sebagai langkah mitigasi agar lembaga tetap bisa beroperasi. Mitigasi risiko operasional lainnya seperti pada marketing, LAZIS BA memperketat implementasi SOP yang berlaku. Saat menjemput donasi setiap amil harus ada kwitansi resmi lembaga dan akan dilakukan konfirmasi kepada donatur. Pencatatan donasi juga harus dilakukan di hari yang sama. Hal itu bertujuan agar meminimalisir penyimpangan dana oleh amil. Pada aspek kepatuhan syariah, LAZIS BA memiliki DPS yang merujuk pada dua ormas sekaligus yakni NU dan Muhammadiyah.²⁷⁷

b. Faktor Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya amil di LAZIS BA mulai dari proses rekrutmen menggunakan pendekatan jaringan relawan. Bahkan *profiling* calon amil dilakukan juga melalui pemantauan media sosial untuk mengetahui latar belakang atau apapun seputar calon amil. Kebijakan demikian sebagai mitigasi dalam mengatasi *turnover* amil yang tinggi karena perbedaan persepsi kerja di LAZ. Setiap amil yang sudah diterima akan diikutsertakan dalam sejumlah pelatihan kompetensi keamilan. Strategi tersebut sebagai bentuk

²⁷⁷ Wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023

penanganan kompetensi yang kurang memadai dari awal saat baru bergabung.²⁷⁸

Peningkatan kompetensi juga dilakukan melalui pendelegasian tugas sesuai bidangnya masing-masing secara penuh, tidak tergantung pada awal tertentu. Tujuannya agar awal mulai terlatih dan kompeten pada bidangnya, ketika salah seorang tidak lagi kerja di sini maka yg lain bisa menggantikan. Potensi sengketa antar karyawan dimitigasi dengan adanya kanal menyampaikan keluhan awal atau menanyakan secara personal. Kemudian hasilnya akan dianalisis oleh manajemen mana yang lembaga bisa intervensi ataupun tidak. Bentuk intervensi lembaga misalnya dalam bentuk layanan konsultasi dengan ustadz atau psikolog.²⁷⁹

c. Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal

Persoalan pengamanan data donatur dan mustahik, LAZIS BA tengah menyusun sistem aplikasi/*software* khusus penghimpunan. Pada sistem aplikasi tersebut yang bisa mengakses dan melihat hanya direktur dan bagian keuangan, sehingga tidak semua awal bisa melihat data donatur. Manajemen pengamanan berikutnya berupa larangan mencetak *hardfile* data donatur. Sejumlah kebijakan LAZIS

²⁷⁸ Wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023

²⁷⁹ Wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023

BA tersebut diakui sebagai strategi mitigasi terjadinya kebocoran data. Kemudian berkaitan dengan regulasi, LAZIS BA mengakui bahwa terkadang ada beberapa peraturan atau kebijakan baru yang kurang sesuai dengan yang diinginkan. Namun Slamet sebagai Direktur LAZIS BA menegaskan bahwa karena lembaganya memang bagian ekosistem tersebut maka harus mentaati dan memenuhi . Selain itu, hal tersebut nantinya juga akan berhubungan dengan perizinan lembaga.²⁸⁰

Table 2. Dimensi Risiko Operasional dan Model Mitigasi LAZ

No.	Dimensi	Jenis Risiko	Mitigasi
1.	Kegagalan Proses Internal	Kesalahan Administrasi	- Penggunaan Software/Aplikasi - Pelatihan Kompetensi Amil
		Penyimpangan Dana	- Audit - Pelaporan Pengelolaan - Transparansi Publikasi (Website) - Penanaman/Penguatan Nilai Spiritual Amil
		Kesalahan Marketing	- Training Kompetensi Amil (Fundrising)

²⁸⁰ Wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023

			- Sertifikasi Amil
		Pengelolaan Dana Tidak Efisien	- Monitoring Keuangan (Pelaporan)
		Ketidakpatuhan Syariah	- Adanya Dewan Syariah
		Ketidacukupan Biaya Operasional	- Strategi Optimalisasi atau Sumber Dana Lain
2.	Faktor Sumber Daya Manusia	Kemampuan Kurang Memadai	- Rekrutmen Amil Profesional Berbasis Spesialisasi Jobdesk - Peningkatan <i>Skil</i> - Sertifikasi Amil
		Konflik Internal	- Penanaman Nilai Spiritual
		<i>Turnover</i> Tinggi	- Upah Layak dan Asuransi - <i>Spiritual Upgrading</i>
		Ketergantungan amil tertentu	- Pelatihan Kompetensi
3.	Faktor Teknologi dan Eksternal lainnya	Keamanan Data	- Optimalisasi Penggunaan Software/Aplikasi yang terpercaya
		Kekacauan Sistem Teknologi	- Bermitra dengan vendor bonafide
		Regulasi	- Taat pada dinamika regulasi

Table 3. Perbandingan Mitigasi Risiko Operasional LAZ di Kota Semarang

Lembaga Zakat	Dimensi Risiko Operasional LAZ		
	Mitigasi Kegagalan Proses Internal	Mitigasi Faktor SDM/Amil	Mitigasi Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal
Rumah Zakat Jateng	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan software/aplikasi 2. Audit Internal-Eksternal 3. Pelaporan Pengelolaan 4. Monitoring Keuangan 5. Transparansi-Publikasi Laporan Keuangan di Website 6. Dewan Syariah 7. Mitigasi Biaya Operasional: Subsidi Kantor Pusat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem Rekrutmen Amil Profesional – Berbasis Jejaring Relawan 2. Pelatihan Kompetensi Amil: Program sehari belajar, Pelatihan sesuai kebutuhan <i>jobdesk</i> 3. Sertifikasi Amil 4. Penanaman/Pengukuran Nilai Spiritual Amil: Agenda Inspirasi pagi, Kajian Rutin, dan Laporan ibadah harian 5. Upah layak dan asuransi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Software Terpercaya 2. Bermitra penyedia website terpercaya dan profesional 3. Taat regulasi
Nurul Hayat Jateng	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan software/aplikasi “Sedekahku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem Rekrutmen Amil Profesional – Berbasis Umum 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Software Terpercaya

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Audit Internal-Eksternal 3. Pelaporan Pengelolaan 4. <i>Cross Selling Customer</i> 5. Transparansi-Publikasi Laporan Keuangan di Website 6. Dewan Syariah 7. Mitigasi Biaya Operasional: Unit Usaha Murni 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Pelatihan Kompetensi Amil 3. Sertifikasi Amil 4. Penanaman/Pengukuran Nilai Spiritual Amil: agenda <i>standp up meeting</i>, kajian pekanan/bulanan, intensifikasi komunikasi pimpinan 5. Upah layak dan asuransi 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Bermitra penyedia website terpercaya dan profesional 3. Taat regulasi
LAZISMU Jateng	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin SOP – Implementasi Sistem Informasi Manajemen 2. Penggunaan software 3. Audit Internal-Eksternal 4. Pelaporan Pengelolaan 5. Monitoring Keuangan 6. Transparans 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem Rekrutmen Amil Profesional – Umum 2. Pelatihan Kompetensi Amil 3. Sertifikasi Amil 4. Penanaman/Pengukuran Nilai Spiritual Amil: <i>Character Building, Briefing Pagi</i>, Kajian Tauhid 5. Upah layak dan asuransi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Software Terpercaya 2. Bermitra penyedia website terpercaya dan profesional 3. Taat regulasi

	<p>i-Publikasi Laporan Keuangan di website</p> <p>7. Dewan Syariah</p> <p>8. Mitigasi Biaya Operasional: Subsidi Kantor Pusat</p>		
<p>LAZ Ihsan (LAZIS) Jateng</p> <p>Al-</p>	<p>1. Penggunaan software: Laporan otomatis donatur</p> <p>2. Audit Internal-Eksternal</p> <p>3. Pelaporan Pengelolaan</p> <p>4. Monitoring Keuangan</p> <p>5. Transparansi-Publikasi Laporan Keuangan di Website</p> <p>6. Dewan Syariah</p> <p>7. Mitigasi</p>	<p>1. Sistem Rekrutmen Amil Profesional – Berbasis Relawan</p> <p>2. Pelatihan Kompetensi Amil: Training kompetensi bidang</p> <p>3. Sertifikasi Amil</p> <p>4. Penanaman/Penguatan Nilai Spiritual Amil: Kajian penguatan ruhiyah harian</p> <p>5. Upah layak dan asuransi</p>	<p>1. Penggunaan Software Terpercaya</p> <p>2. Bermitra penyedia website terpercaya dan profesional</p> <p>3. Taat regulasi</p>

	Biaya Operasional: Optimalisasi Donasi Infak		
LAZIS Sultan Agung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip <i>close loop system</i> 2. Penggunaan software 3. Implementasi sistem manajemen mutu 4. Audit Keuangan 5. Pelaporan Pengelolaan 6. Monitoring Keuangan 7. Dewan Syariah 8. Mitigasi Biaya Operasional: 100% Operasional dari Wakaf Produktif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem Rekrutmen Amil Umum Melalui Yayasan Wakaf Sultan Agung 2. Pelatihan Kompetensi Amil: Training kompetensi bidang, Studi Banding 3. Sertifikasi Amil 4. Penanaman/Penggunaan Nilai Spiritual Amil: Pembekalan dan evaluasi pekanan, Disiplin ibadah 5. Upah layak dan asuransi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Software Terpercaya 2. Bermitra penyedia website terpercaya dan profesional 3. Taat regulasi
LAZIS Baiturrahmn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin SOP 2. Penggunaan software dan pengembangan aplikasi sendiri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem Rekrutmen Berbasis Relawan dan <i>Profiling</i> Amil melalui media sosial 2. Pelatihan Kompetensi Amil: 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Software Terpercaya 2. Bermitra penyedia

	3. Audit Keuangan 4. Pelaporan Pengelolaan 5. Monitoring Keuangan 6. Dewan Syariah 7. Mitigasi Biaya Operasional: Optimalisasi Donasi Infak	Training kompetensi bidang, Pendelegasian tugas secara penuh 3. Sertifikasi Amil 4. Penanaman/Penguaan Nilai Spiritual Amil: Ruang konsultasi ustadz dan psikolog 5. Upah layak dan asuransi	website terpercaya dan profesional 3. Taat regulasi
--	---	---	--

BAB IV

**ANALISIS MITIGASI RISIKO OPERASIONAL
LEMBAGA AMIL ZAKAT DI KOTA SEMARANG
DALAM PERSPEKTIF *MAQĀSĪD AL-SYARĪ'AH***

A. Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang

LAZ memiliki peran positif dalam mengurangi kedalaman dan keparahan tingkat kemiskinan di kota besar.²⁸¹ Distribusi zakat bukan hanya menggunakan pendekatan karitas tapi juga sudah banyak yang melakukan pendekatan pemberdayaan ekonomi. Pemberian modal usaha yang disertai dengan pelatihan dan pendampingan kepada mustahik diharapkan mampu mengangkat kesejahteraan penerima manfaat. Selain itu tujuan dari pemberdayaan adalah agar dana zakat bisa bersifat berkelanjutan, memberi kail bukan ikan menjadikan mustahik lebih mandiri serta mempunyai dampak jangka panjang. Pada aspek penghimpunan, sebagian LAZ nasional ada yang menggunakan sistem terpusat (sentralisasi) dan sebagian menggunakan desentralisasi. Pada sistem terpusat zakat yang dihimpun lembaga di cabang provinsi akan ditransfer ke kantor pusat. Sedangkan pada sistem desentralisasi, zakat yang dihimpun kantor cabang akan tetap di cabang dan langsung digunakan untuk program di provinsi dimana kantor perwakilan cabang

²⁸¹Rahmatina A. Kasri. "Effectiveness of Zakah Targeting in Alleviating Poverty in Indonesia." *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah* 8, no. 2 (2016): 169-186.

tersebut berada. Sejumlah prinsip dalam aktivitas operasional LAZ dapat dibagi menjadi tiga aspek yakni:²⁸²

Pertama, aspek kelembagaan artinya setiap organisasi pengelola zakat harus memiliki visi misi, sifat lembaga, legalitas, jajaran struktur organisasi dan aliansi strategis. *Kedua*, aspek Sumber Daya Manusia (SDM) yakni berupa amil di dalamnya. Pemilihan amil harus berdasarkan standar kompetensi tertentu baik secara keilmuan profesi/bidang pekerjaannya ataupun akhlak dan pengetahuan agamanya. *Ketiga*, aspek sistem pengelolaan artinya organisasi pengelola zakat harus memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang profesional, memiliki rencana aktivitas, target kinerja, manajemen yang terbuka, akuntabel, transparan (publikasi laporan pengelolaan) dan dapat diaudit. Ketiga prinsip di atas terintegrasi dan saling melengkapi satu sama lain. LAZ melalui ketiga prinsip tersebut sesungguhnya memiliki fungsi dasar sebagai tugas pokoknya yakni melakukan pengumpulan zakat (*fundraising*) dan penyaluran zakat (distribusi/program).

Selain dari kedua fungsi pokok tersebut (*fundraising* dan distribusi), ditemukan pula di lapangan bahwa manajemen zakat saat ini mengharuskan pengelolaan yang profesional dengan melibatkan banyak tugas tertentu yang membutuhkan kompetensi

²⁸² Agus Hermanto dan Rohmi Yuhani'ah, *Manajemen Ziswaf: Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf*, (Malang: Literasi Nusantara, 2023), 45-46

khusus. Kompetensi khusus sumber daya amil tersebut meliputi kompetensi keuangan (*finance*), *customer service*, marketing, pemberdayaan masyarakat, dan dipimpin oleh seorang manajer profesional. Sehingga tugas seperti penarik ataupun penyalur zakat tidak dimaknai secara sederhana, yakni hanya terdiri dari satu bagian, akan tetapi tugas tersebut dibagi lagi menjadi beberapa divisi di bawahnya. Keberadaan klasifikasi pembagian tugas tersebut menimbulkan pengaruh bagi operasional suatu LAZ.

Operasional disini dimaknai secara berbeda, tidak sebagaimana makna operasional yang disebutkan di atas (operasional perusahaan), karena dua alasan. *Pertama*, operasional lembaga zakat di dalamnya tidak memuat elemen aktivitas spesifik produk yang diperjual belikan sebagaimana layaknya perusahaan. *Kedua*, lembaga zakat tidak memiliki orientasi komersial atau keuntungan material, sebaliknya lebih bersifat menghasilkan manfaat (*benefit*) sosial kepada masyarakat. Sejumlah teks regulasi maupun pedoman umum tentang zakat juga menerangkan bahwa operasional LAZ berkaitan dengan biaya yang dibutuhkan untuk berjalannya aktivitas pengelolaan zakat.

Seperti dalam Standar Operasional Prosedur Kementerian Agama 2012, operasional LAZ dimaknai dalam cakupan tiga aktivitas yakni sosialisasi, strategi pengumpulan, dan

pendistribusian dan pendayagunaan.²⁸³ Pemaknaan operasional LAZ dalam Indeks Kesehatan Pengelolaan Organisasi Pengelola Zakat yang diterbitkan oleh Puskas BAZNAS mengarah kepada hal yang bersifat biaya (kebutuhan biaya operasional/penghimpunan/SDM).²⁸⁴ Perusahaan/organisasi selalu memiliki dan menjalankan tiga fungsi dasar di dalam sistemnya yakni keuangan, marketing dan operasi. Aspek keuangan (biaya) memiliki fungsi sentral dalam mengamankan seluruh aktivitas perusahaan.²⁸⁵

Biaya operasional menjadi salah satu komponen penting dalam konteks operasional suatu lembaga, termasuk operasional LAZ. Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang zakat menyebutkan soal biaya operasional LAZ yakni merupakan bagian yang diambil dari hak amil. Keputusan Menteri Agama No.6060 Tahun 2020 juga menyinggung soal operasional amil (LAZ). Peraturan tersebut dalam Bab III tentang Pelaksanaan secara garis besar menjelaskan bahwa dana infak atau sedekah bisa diambil maksimal sebesar 20% untuk keperluan operasional

²⁸³ Muhammad Fitrahuddin Ajmal Nazir and Muhammad Nafik Hadi Ryandono. "Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Amil Zakat Nasional." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 11 (2019): 2236-2251. doi: <https://doi.org/10.20473/vol6iss201911pp2236-2251>

²⁸⁴ Puskas BAZNAS, *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat*, (Jakarta: Puskas BAZNAS, 2021), 53-54

²⁸⁵ William J. Stevenson, *Operations Management*, (New York: The McGraw-Hill, 2005), 4

amil.²⁸⁶ Biaya yang dibutuhkan agar LAZ dapat beroperasi antara lain meliputi kebutuhan upah amil, administrasi, sewa kantor, listrik, air, transportasi dan biaya penunjang lainnya. Kaitannya dengan hal tersebut, operasional LAZ di Kota Semarang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Rumah Zakat Jawa Tengah

Rumah Zakat merupakan salah satu lembaga zakat besar sekaligus pemain lama dalam dunia filantropi Islam di Indonesia. Operasional kelembagaan Rumah Zakat Jateng dijalankan sesuai dengan prinsip syariah dan regulasi yang ada. Pengambilan hak amil/operasional Rumah Zakat Jateng dari penghimpunan zakat sebesar 12,5% atau 1/8. Sedangkan untuk donasi infak atau sedekah, mereka mengambil hak operasional maksimal 20% sebagaimana peraturan yang ada. Namun sejauh ini pihak Rumah Zakat Jateng selalu menekankan pengambilan hak operasional dari infak/sedekah hanya di kisaran 17,5%. Rumah Zakat Jateng menggunakan mekanisme operasional secara terpusat, artinya setiap donasi yang masuk akan ditampung di rekening kantor pusat

²⁸⁶ Keputusan Menteri Agama No.606 Tahun 2020 Bab III tentang Pelaksanaan poin k dan l menyebut: *Penggunaan hak amil dari dana zakat tidak melebihi 1/8 atau 12,5% dari total penghimpunan dalam setahun dan tidak terjadi pengambilan hak amil ganda dalam konteks penyaluran. Penggunaan dana infak, sedekah dan dan sosial keagamaan lainnya untuk keperluan operasional amil paling banyak 20% dari jumlah dana yang terkumpul.*

Bandung. Kemudian setelah itu cabang Jawa Tengah dapat melakukan pengajuan sesuai dengan kebutuhan dan peraturan internal.

2. Nurul Hayat Jawa Tengah

Nurul Hayat selain dikenal sebagai lembaga zakat juga diketahui memiliki sejumlah bisnis. Nurul Hayat Jateng menjadi salah satu cabang yang sudah lama berdiri aktif dalam dunia penghimpunan zakat. Berkenaan dengan biaya operasional, Nurul Hayat Jateng mengambil porsi hak amil sebesar 12,5% atau 1/8 dari penghimpunan donasi zakat. Dari jumlah tersebut yang digunakan untuk upah amil hanya 8-9%. Sedangkan untuk donasi selain zakat, seperti infak/sedekah mereka mengambil maksimal 12,5%.

Pengambilan porsi hak operasional dari infak/sedekah tersebut jauh di bawah nilai maksimal yang ditentukan oleh Keputusan Menteri Agama No.606 Tahun 2020 yang menetapkan maksimal 20%. Skema demikian terjadi karena Nurul Hayat Jateng memiliki sumber operasional lain yakni berasal dari bisnis yang dimiliki. Unit bisnis yang dimiliki, khususnya untuk cabang Kota Semarang, antara lain berupa aqiqah, *Day Care*, TK dan sekolah hafidz. Ada juga biro umrah namun peminatnya untuk di Semarang masih sedikit karena pemberangkatan harus melalui kantor pusat Surabaya. Sejumlah unit bisnis tersebut mampu menyumbang

operasional untuk LAZ Nurul Hayat Jateng lebih dari 20%. Salah satu kebijakan yang mereka miliki adalah tidak akan membuka sebuah cabang LAZ kecuali didahului dengan pembukaan bisnis (aqiqah) terlebih dahulu. Standar yang diterapkan yakni ketika unit bisnis sudah menghasilkan keuntungan bersih minimal Rp 25 juta per bulan, maka cabang LAZ akan mulai didirikan dengan diawali merekrut satu amil.

3. Lazis Muhammadiyah (LAZISMU) Jawa Tengah

LAZISMU merupakan lembaga zakat berbasis ormas, dimana saat ini menempati sebagai ormas terbesar kedua di Indonesia. LAZISMU Jateng membawahi sejumlah cabang LAZ di kab/kota seluruh Jawa Tengah. Terkait dengan kebijakan hak amil dari penghimpunan donasi zakat, mereka mengambil porsi sebesar 12,5% atau 1/8. Sedangkan untuk penghimpunan infak/sedekah, LAZISMU Jateng mengambil hak operasional maksimal 20% sebagaimana yang sudah diatur oleh Keputusan Menteri Agama. Meskipun secara ormas mereka memiliki dewan fatwa (tarjih) tersendiri, namun LAZISMU Jateng menekankan bahwa mereka sepenuhnya taat pada regulasi pemerintah dan fatwa MUI yang ada. Adapun rujukan pada fatwa majelis tarjih dilakukan untuk persoalan yang tidak ditemukan jawabannya pada fatwa MUI maupun regulasi pemerintah. Kemudian pada sisi operasional yang lain seperti kantor/gedung, LAZISMU Jateng maupun

seluruh cabang kab/kota terbantu oleh Kantor Pengurus Muhammadiyah di wilayah masing-masing. Sehingga timbulnya operasional sewa kantor dapat diminimalisir atau bahkan dihilangkan sama sekali.

4. Lazis Al-Ihsan Jawa Tengah (LAZIS Jateng)

LAZIS Jateng merupakan salah satu dari sedikit lembaga zakat tingkat Jawa Tengah yang telah memiliki legalitas operasional. Mereka memiliki sejumlah cabang di kab/kota Jawa Tengah dengan kantor pusatnya di Kota Semarang. Kebijakan penggunaan hak amil untuk operasional diambil sebesar 12,5% atau 1/8 dari donasi zakat. Kemudian untuk donasi infak/sedekah, mereka berusaha selalu menekan pengambilan hak operasional di bawah 20%. Sehingga porsi standar hak operasional infak/sedekah maksimal adalah 20%. Peraturan tersebut dianut oleh LAZIS Jateng berdasarkan peraturan yang ada, baik regulasi Kemenag maupun fatwa MUI.

5. Lazis Sultan Agung

Lazis Sultan Agung merupakan LAZ skala kab/kota yang bernaung di bawah Yayasan Wakaf Sultan Agung (YWSA). Meskipun secara struktur merupakan bagian dari YWSA, akan tetapi mereka memiliki manajemen tersendiri yang dikepalai oleh seorang direktur utama. Posisi yang

demikian turut mempengaruhi terkait operasional LAZ secara umum. Lazis Sultan Agung sepenuhnya patuh terhadap regulasi pemerintah maupun syariat melalui fatwa MUI. Akan tetapi mereka memiliki kebijakan tersendiri yakni tidak mengambil hak amil satu rupiah pun pada setiap penghimpunan donasi zakat. Hal demikian juga diterapkan pada penghimpunan donasi infak/sedekah. Lazis Sultan Agung memiliki sumber biaya operasional yang berasal dari YWSA dimana di dalamnya terdapat unsur wakaf produktif. YWSA memiliki sejumlah aset wakaf yang sangat produktif, sehingga dari hasil tersebut cukup untuk membiayai operasional sejumlah divisi, termasuk divisi LAZ. Kebijakan tersebut meskipun berbeda dari regulasi akan tetapi tidak menyalahi aturan. Justru kebijakan tersebut membawa maslahat yang lebih besar bagi dana umat. Karena setiap hasil penghimpunan baik zakat, infak maupun sedekah, 100% disalurkan ke yang berhak menerima tanpa dipotong untuk operasional lembaga.

6. Lazis Baiturrahman

Lazis Baiturrahman dulunya adalah bagian dari Masjid Baiturrahman Kota Semarang. Sejak adanya regulasi baru yang mengarahkan bahwa Masjid Baiturrahman merupakan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dari BAZNAS, maka Lazis Baiturrahman memisahkan diri. Kebijakan biaya operasional Lazis Baiturrahman mengambil dari hak amil donasi zakat

sebesar 12,5% atau 1/8. Kemudian untuk donasi infak terikat (*muqayyad*) mengambil porsi operasional maksimal 20%. Namun Lazis Baiturrahman membedakan bentuk infak yakni infak terikat dan infak bebas. Prinsip tersebut kemudian mempengaruhi mekanisme kebijakan pengambil hak operasional.

Lazis Baiturrahman mengambil infak terikat untuk operasional sesuai regulasi pemerintah yakni maksimal 20%, namun untuk infak bebas berbeda. Direktur Utama Lazis Baiturrahman menjelaskan bahwa pengambilan hak operasional donasi infak bebas bisa lebih dari 20%. Strategi kebijakan tersebut diambil dengan pertimbangan bahwa penghimpunan lembaga masih sangat terbatas, belum bisa mencapai target secara stabil setiap tahunnya. Sehingga demi kemaslahatan lembaga, yang artinya juga untuk kebermanfaatan masyarakat secara luas, maka untuk menutupi biaya operasional yang besar diambil alternatif dana dari infak bebas.

Table 4. Hak Operasional Menurut LAZ

No.	Lembaga Zakat	Kebijakan Porsi Hak Amil/Operasional			
		Zakat	Infak/ Sedekah	Sumber Lainnya	
				Unit Bisnis	Wakaf Produk tif
1	Rumah Zakat	12,5%	17,5%	-	-
2	Nurul Hayat	12,5%	12,5%	> 20%	-
3	Lazis Muhamma Diyah	12,5%	20%	-	-
4	Lazis Jateng	12,5%	20%	-	-
5	Lazis Sultan Agung	0%	0%	-	100%
6	Lazis Baiturrahman	12,5%	Infak terikat 20% dan Infak Bebas > 20%	-	-

Regulasi pemerintah melalui fatwa MUI dan Kemenag merupakan hasil formulasi kesepakatan jumbuh ulama terkait hak amil sebesar 1/8 dari harta zakat. Pendapat madzhab Syafi'i terkait besaran upah yang diterima amil dari harta zakat adalah

1/8. Jika upah tersebut masih kurang mencukupi kebutuhan hidup, maka dapat diambil dari harta lainnya.²⁸⁷ Sedangkan sebagian ulama lain berpendapat bahwa upah amil adalah sesuai dengan beban tugasnya dan mencukupi kebutuhannya.²⁸⁸ Bahkan ada yang berpendapat bahwa amil berhak diberikan rumah seandainya belum memiliki rumah dan fasilitas pembantu, sebagaimana terdapat dalam tafsir al-Manar yang dinukil Sayid Sabiq.²⁸⁹

Hak amil kemudian ditafsirkan sebagai hak operasional lembaga zakat sebagaimana ditegaskan dalam Fatwa MUI No.8 Tahun 2011. Jika ditelaah fatwa tersebut memiliki filosofi hukum (dalil rujukan) yang menjadi rujukan. Komisi Fatwa MUI mengutip pendapat Imam Nawawi dalam Kitab *Majmu' Syarah* dari Kitab *al-Muhadzab* bahwa "*Pendapat madzhab al-Syafi'i menyatakan, diberikan bagian dari bagian amil (hak amil) yaitu untuk pendata, pencatat, pengumpul, pembagi dan penjaga harta zakat, dikarenakan mereka termasuk bagian dari amil zakat.*

²⁸⁷ Porsi 1/8 merupakan formulasi pendapat Imam Syafi'i yang menyatakan bahwa amil berhak menerima harta zakat sebesar kelompok (asnaf) yang lainnya. Jika asnaf penerima zakat terdiri dari 8 golongan maka ketika dibagi rata masing-masing akan menerima 1/8 bagian. Lihat Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979), juz 2, 590

²⁸⁸ Syafuri, Syafuri, and Nita Anggraeni. "Tinjauan Hukum Islam Terhadap Praktik Upah (Ujrah) Amil Zakat: Studi Di Dompot Dhuafa Banten." *Muamalatuna* 10.2 (2018): 122-141. Doi: <https://doi.org/10.37035/mua.v10i2.1883>

²⁸⁹ Sayid Sabiq, *Fiqh al-Sunnah*, (Beirut: Dar al-Fikr, 2008), juz I, 235

Mereka mendapatkan bagian sebesar 1/8 dari harta zakat karena merupakan bagian dari amil yang berhak mendapatkan upah sesuai batas kewajaran.”²⁹⁰

Salah satu isi Fatwa MUI No.8 Tahun 2011 menyebutkan bahwa seandainya biaya operasional zakat tidak ditanggung oleh pemerintah maka dapat diambil dari bagian amil atau fisabilillah harta zakat. Peraturan tersebut ditegaskan juga oleh UU No.23 Tahun 2011 bahwa hak amil dapat dimanfaatkan untuk biaya operasional pengelolaan zakat sesuai syariat Islam. Sumber hukum fatwa MUI tersebut kemudian diadopsi sekaligus ditetapkan menjadi regulasi pemerintah (peraturan BAZNAS dan Keputusan Menteri Agama) yang harus ditaati oleh semua LAZ.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan, baik dari hukum Islam kemudian diadopsi menjadi regulasi pemerintah bahwa biaya operasional LAZ diambil dari harta zakat melalui hak amil sebesar 1/8. Biaya operasional LAZ juga tidak hanya mengandalkan dari donasi zakat melainkan juga donasi infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya. Pada donasi selain zakat tersebut prosentase hak amil/operasional diatur oleh regulasi maksimal 20% dari total dana yang terhimpun.

Implementasi, khususnya terkait regulasi pemerintah tentang porsi biaya operasional, Lazis Baiturrahman menjadi salah satu LAZ yang memiliki kebijakan berbeda yakni dalam hal

²⁹⁰ Fatwa MUI No.8 Tahun 2011 Tentang Amil Zakat.

hak operasional donasi infak bebas/umum. Lazis Baiturrahman berdasarkan data wawancara dengan direktur terkait, bahwa strategi kebijakan tersebut diambil sebagai bagian dari mitigasi operasional. Selain itu penghimpunan donasi zakat yang belum stabil atau relatif besar menjadi alasan kuat mengapa pengambilan hak operasional lembaga pada donasi infak bebas bisa melebihi 20%.

Sedangkan untuk kelima LAZ lainnya mematuhi kebijakan peraturan pemerintah terkait hak operasional donasi selain zakat yang maksimal 20%. Beberapa LAZ masih dibawah 20% dalam pengambilan hak operasional, bahkan Lazis Sultan Agung tidak mengambil sama sekali (0%) baik hak amil dari donasi zakat maupun hak operasional dari donasi infak/sedekah. Lazis Sultan Agung memiliki karakteristiknya yang berbeda dari LAZ lainnya. Lazis Sultan Agung baik struktur maupun operasionalnya secara keseluruhan dibawah naungan Yayasan Wakaf Sultan Agung. Kondisi tersebut menjadikan segala kebutuhan operasional Lazis termasuk upah amil semuanya ditanggung oleh yayasan, dimana sebagian besar sumbernya hasil dari wakaf produktif.

Kemudian terkait dengan sistem laporan dan keuangan, berdasarkan data di website hanya empat LAZ yang sudah menerapkan PSAK No.109.²⁹¹ Keempat LAZ itu yakni Rumah Zakat,

²⁹¹ Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) adalah standar pembukuan dan pelaporan keuangan lembaga zakat yang dikeluarkan Ikatan Akuntan Indonesia pada tahun 2010.

Lazis Muhammadiyah, Nurul Hayat dan Lazis Al-Ihsan Jawa Tengah. Sedangkan untuk Lazis Sultan Agung dan Lazis Baiturrahman hingga data ini diambil awal 2024) belum terdapat publikasi laporan keuangan di website, baik laporan sederhana maupun standar PSAK No. 109. Padahal transparansi laporan keuangan dan terstandar penting karena berpengaruh terhadap kepercayaan publik pada lembaga zakat.²⁹²

Pada proses pengambilan data terdapat dua LAZ yang memberikan batasan atas sejumlah poin wawancara/data. Kondisi tersebut membuat data yang dihasilkan dari LAZ dalam beberapa poin kurang optimal, khususnya dalam hal komparasi. Padahal secara regulasi undang-undang zakat No.23 Tahun 2011 disebutkan bahwa akuntabilitas dan transparansi menjadi sebuah kewajiban yang harus diterapkan oleh LAZ. Meskipun demikian sebagai bagian dari kebijakan internal LAZ, sehingga penelitian sepenuhnya mengikuti kebijakan tersebut sebagai bentuk etika regulasi internal lembaga.

B. Analisis Model Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang

Lembaga Amil Zakat di Kota Semarang termasuk salah satu yang terbanyak di provinsi Jawa Tengah, baik lembaga skala nasional maupun provinsi atau daerah. Hal demikian dikarenakan

²⁹² Nur Efendi, Nunung Nurhayati, and Nandang Ihwanudin. "The Effect of the Implementation of PSAK 109 on Accountability of Management in Rumah Zakat." *Int. J. Soc. Sci. Hum. Res* 5, no. 06: 2332-2333. Doi: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-58>

Kota Semarang menjadi ibu kota Provinsi Jawa Tengah sekaligus pusat industri terbesar di Jawa Tengah. Mitigasi risiko operasional LAZ di Kota Semarang tidak selalu memiliki cakupan semua aspek sebagaimana dalam teori *Zakat Core Principle (ZCP)*. Pemahaman dan implementasi ZCP di kalangan OPZ sendiri memang masih belum optimal.²⁹³ Meskipun demikian, substansi dari kebijakan mitigasi risiko operasional hampir dimiliki oleh semua LAZ. Mitigasi risiko operasional mencakup tiga dimensi yakni Kegagalan Proses Internal, Faktor Sumber Daya Manusia, dan Faktor Sistem Teknologi dan Eksternal lainnya.²⁹⁴

Cakupan jenis risiko operasional dapat digolongkan menjadi dua yakni risiko yang secara langsung berhubungan keuangan dan risiko non-keuangan. Kelompok risiko operasional yang berhubungan dengan keuangan yakni: penyimpangan dana, pengelolaan dana tidak efisien, dan ketidakcukupan biaya operasional. Sedangkan untuk risiko operasional non-keuangan meliputi: kesalahan administrasi, kesalahan marketing, ketidakpatuhan syariah, kemampuan kurang memadai, konflik

²⁹³ Hamdani, L., and E. Norman. "Lemahnya Budaya Literasi Zakat Core Principle Di Indonesia". *ICOIS: International Conference on Islamic Studies*, Vol. 1, no. 1, Feb. 2022, pp. 209-13, <https://ejournal.iaforis.or.id/index.php/icois/article/view/88>. Lihat juga Hidayatullah, Arif, and Anita Priantina. "Toward zakat management integration in Indonesia: problems and solution." *AHKAM: Jurnal Ilmu Syariah* 18.2 (2018). Doi: 10.15408/ajis.v18i2.6319

²⁹⁴ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2016), 14

internal, *turnover* tinggi, ketergantungan amil tertentu, keamanan data, keakuratan sistem teknologi dan regulasi.

Table 5. Model Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat Kota Semarang

No	Model Mitigasi	Cakupan Jenis Risiko
1.	Pelatihan kompetensi	- Kesalahan administrasi
		- Kesalahan marketing
		- Kemampuan kurang memadai
		- Ketergantungan amil tertentu
2.	Pelaporan pengelolaan	- Penyimpangan dana
		- Ketidakpatuhan regulasi
3.	Sertifikasi amil	- Kesalahan administrasi
		- Kesalahan marketing
4.	Transparansi publikasi	- Penyimpangan dana
5.	Audit	- Penyimpangan dana
6.	Moniroting keuangan	- Pengelolaan dana tidak efisien
7.	Dewan Syari'ah	- Ketidakpatuhan syariat
8.	Mitigasi biaya operasional (subsidi kantor pusat, optimalisasi infak, atau sumber dana lain)	- Ketidakcukupan biaya operasional
9.	Rekrutmen profesional	- Kemampuan kurang memadai
10.	Penanaman nilai spiritual	- Penyimpangan dana

		- Konflik internal
		- Ketergantungan amil tertentu
11.	Upah layak dan asuransi	- <i>Turnover</i> tinggi
12.	Penggunaan software/aplikasi bonafide	- Kesalahan administrasi
		- Keamanan data
		- Kekacauan sistem teknologi
13.	Taat regulasi	- Regulasi

Dari ketiga dimensi mitigasi risiko operasional tersebut terdapat dua dimensi yang model mitigasinya diterapkan oleh semua LAZ, artinya ada kesamaan yakni dimensi Faktor Sumber Daya Manusia dan Faktor Sistem Teknologi atau Eksternal lainnya. Keenam LAZ, dalam dua dimensi tersebut, memiliki mitigasi risiko operasional berupa: 1) Rekrutmen Amil berbasis Profesionalitas/Kompetensi, 2) Pemberian Upah Layak dan Asuransi, 3) Penanaman Nilai Spiritual Keamilan, 4) Pelatihan kompetensi amil, 5) Sertifikasi Amil, dan 6) Sistem Keamanan Data, 7) Memiliki software/aplikasi administrasi dan keuangan, dan 8) Taat regulasi.

Sedangkan pada dimensi Kegagalan Proses Internal, keenam LAZ juga memiliki model mitigasi yang serupa, kecuali pada *model mitigasi risiko biaya operasional*. Kebijakan mitigasi risiko dimensi kegagalan proses internal yang diterapkan LAZ di Kota Semarang yakni: 1) Pelaporan Setiap Semester, 2) Adanya Dewan Syariah, 3) Transparansi Publikasi, 4) Audit Internal-Eksternal, dan 5) Strategi

Mitigasi Biaya Operasional. Khusus mitigasi risiko yang terakhir yakni pada *Strategi Mitigasi Biaya Operasional* masing-masing LAZ memiliki strategi yang relatif berbeda. Strategi pengelolaan biaya operasional menjadi mitigasi risiko operasional yang urgen dan substantif. Hal tersebut karena sangat berkaitan erat dengan berjalannya aktivitas LAZ dalam mengelola zakat.

LAZ dihadapkan dengan risiko tidak terpenuhinya target penghimpunan zakat sehingga berpengaruh pada ketersediaan dana untuk biaya operasional lembaga. Situasi demikian mengharuskan LAZ berpikir keras untuk mampu mengelola dan memitigasi kekurangan biaya operasional. Sehingga model mitigasi risiko biaya operasional menjadi penting untuk dijelaskan lebih jauh dengan temuan karakteristiknya yang berbeda-beda. Strategi yang umum dilakukan seperti melakukan efisiensi operasional sebagai mitigasi risiko yang paling dasar. Selain strategi tersebut, LAZ di Kota Semarang juga melakukan sejumlah kebijakan tertentu. Model mitigasi risiko biaya operasional LAZ di Kota Semarang, dalam bentuk strategi penanganan kekurangan dana operasional, dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok:

1. Subsidi Dana Kantor Pusat

LAZ yang memiliki model mitigasi risiko biaya operasional dalam bentuk ini adalah Rumah Zakat Jawa Tengah dan LAZISMU Jawa Tengah. Tipe mitigasi berupa bantuan atau subsidi dana operasional dari kantor pusat

dimiliki oleh LAZ yang berskala nasional. Hal itu terjadi karena mereka adalah perwakilan cabang dari kantor pusat. Sehingga mekanisme model mitigasi operasional melalui subsidi dana yang ditanggung oleh kantor pusat memang menjadi sebuah keharusan. Kantor pusat LAZ yang berskala nasional memiliki jumlah penghimpunan yang jauh lebih besar daripada cabangnya.

Laporan keuangan RZ tahun 2022 memperlihatkan bahwa total donasi zakat yang berhasil terhimpun mencapai Rp 196 miliar lebih dan untuk infak/sedekah mencapai Rp 138 miliar lebih.²⁹⁵ LAZISMU pada tahun 2022 berhasil menghimpun zakat sebesar Rp 107 miliar lebih dan untuk infak/sedekah mencapai Rp 235 miliar lebih.²⁹⁶ Kebijakan demikian menjadi wajar dengan dana penghimpunan yang besar, baik zakat maupun infak/sedekah. Maka hak untuk operasional pun relatif lebih besar sehingga sangat memungkinkan untuk membantu cabang seandainya terjadi kekurangan biaya operasional.

2. Optimalisasi Donasi Infak/Sedekah

Penggunaan hak amil untuk operasional LAZ tidak hanya bersumber atau mengandalkan dari dana zakat.

²⁹⁵ <https://www.rumahzakat.org/id/annual-report>, Laporan Keuangan Rumah Zakat Tahun 2022 diakses 11 Februari 2024

²⁹⁶ <https://lazismu.org/content/pdf?tag=Laporan%20Keuangan>, Laporan Keuangan LAZISMU Tahun 2022 diakses 11 Februari 2024

Sejumlah lembaga justru mendapatkan perolehan operasionalnya dari penghimpunan donasi selain zakat, misalnya infak dan sedekah. Situasi tersebut terjadi karena faktor regulasi pemerintah yang memang mengizinkan porsi hak operasional yang lebih besar yakni hingga 20% daripada hak amil pada zakat yang hanya 12,5%. Selain itu dari hasil observasi di lapangan dan data yang ada, LAZ lebih mudah dan banyak dalam menghimpun donasi dengan akad infak/sedekah. Sehingga secara otomatis hak operasional dari infak/sedekah juga akan lebih banyak.

LAZ yang menggunakan model mitigasi risiko biaya operasional ini adalah LAZIS Jateng dan LAZIS Baiturrahman. LAZIS Jateng menggunakan mekanisme optimalisasi donasi infak/sedekah pada momentum dimana orang semangat untuk sedekah, misalnya saat Ramadhan. Target penghimpunan yang kurang pada bulan lainnya biasanya akan bisa terkejar pada bulan Ramadhan ataupun saat momen Hari Raya Qurban. Untuk LAZIS Baiturrahman, skema mitigasi biaya operasional yang digunakan adalah dengan melakukan kampanye donasi infak/sedekah secara masif. Selain itu pada donasi infak bebas/umum, LAZIS Baiturrahman tidak membatasi hak operasional sebesar 20% melainkan bisa lebih dari itu.²⁹⁷ Kebijakan tersebut diambil

²⁹⁷ Berdasarkan wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023

karena saat ini mereka masih belum mendapatkan penghimpunan yang stabil misalnya 2-3 miliar per tahun. Maka langkah pengambilan porsi biaya operasional dari donasi infak umum bisa lebih dari 20% guna menutup kekurangan operasional jika terjadi adalah hal yang paling memungkinkan.

3. Sumber Dana Lain

Penggunaan sumber dana operasional selain dari hak amil penghimpunan zakat, infak, sedekah sudah lama diterapkan oleh beberapa LAZ. Mereka mendapatkan sumber operasional tersebut ada yang secara penuh, artinya seratus persen tidak mengambil hak amil. Namun ada juga lembaga yang menggunakan skema subsidi atau hanya mengambil sebagian porsi hak amil/operasional dari zakat, infak dan sedekah. LAZ yang menggunakan model mitigasi risiko biaya operasional ini, berdasarkan sumbernya menjadi dua yakni unit usaha murni dan model wakaf produktif.

a. Unit Usaha Murni

Model unit usaha murni sebagai bagian dari sumber operasionalnya diterapkan oleh LAZ Nurul Hayat (NH). Unit usaha murni artinya bahwa usaha tersebut sumber modalnya memang berasal dari dana usaha, bukan dari dana zakat, infak sedekah maupun wakaf. Usaha yang dimiliki NH di Kota Semarang

meliputi aqiqah, *Day Care*, TK dan Sekolah Hafidz. Sebagai bentuk mitigasi biaya operasional, untuk donasi infak/sedekah NH hanya mengambil maksimal 12,5% dan untuk zakat mereka masih sama seperti LAZ lainnya. Meskipun dalam donasi zakat NH tetap mengambil hak amil, setidaknya untuk donasi infak/sedekah mereka tidak mengambil sebanyak LAZ lainnya. Selain itu kebijakan yang sangat penting adalah, NH tidak akan membuka cabang LAZ di daerah sebelum membuka unit usaha terlebih dahulu dan sudah menghasilkan keuntungan minimal Rp 25 juta. Tujuannya adalah agar unit usaha tersebut mampu menopang operasional LAZ pada saat awal berdiri, sehingga tidak menjadi beban operasional di kantor pusat.

b. Wakaf Produktif

LAZ Sultan Agung (SA) menjadi lembaga zakat yang sumber biaya operasional sepenuhnya ditanggung dari hasil wakaf produktif. LAZ SA merupakan bagian dari Yayasan Wakaf Sultan Agung, artinya segala operasional mereka menjadi tanggung jawab yayasan. Wakaf produktif tersebut diwujudkan dalam berbagai bentuk usaha yang dimiliki yayasan, seperti rumah sakit, universitas, sekolah tingkat dasar hingga

menengah, biro umrah, properti dan lainnya. Model mitigasi risiko operasional melalui wakaf produktif ini memiliki keunggulan di antara LAZ lainnya. Misalnya saat ada penurunan penghimpunan tidak akan mempengaruhi operasional lembaga.

Itu terbukti ketika terjadi wabah Covid-19, banyak LAZ melakukan kebijakan efisiensi operasional. Bentuk efisiensi bisa berupa pemotongan gaji amil, pengurangan tenaga amil maupun yang lainnya. Kondisi tersebut merupakan dampak dari menurunnya penghimpunan ZISWAF sehingga berdampak pada kekurangan biaya operasional. Namun hal berbeda terjadi pada LAZ SA, mereka tidak melakukan pemotongan upah amil. LAZ Para amil LAZ SA tetap bekerja sebagaimana biasanya serta upah amil masih diberikan secara penuh, tanpa melakukan efisiensi operasional. Bukan hanya itu, surplus keuntungan wakaf produktif bahkan juga digunakan untuk program-program sosial LAZ SA. Selain itu jika dibaca dalam perspektif ekonomi Islam lebih luas, apa yang diimplementasikan oleh LAZ SA menjadi optimal. Mereka bukan hanya tidak mengambil hak amil pada setiap harta donasi, tapi juga berhasil memaksimalkan potensi wakaf produktif.

Berdasarkan formulasi penjelasan di atas, perlu

ditekankan bahwa mitigasi risiko biaya operasional LAZ yang paling dasar adalah melakukan efisiensi. Hampir semua manajemen LAZ secara alamiah telah menjadikan efisiensi biaya operasional sebagai model mitigasi kebijakannya, sehingga tidak perlu dimasukkan ke dalam klasifikasi model mitigasi tersendiri. Karena strategi tersebut sudah secara *built in* diterapkan oleh manajemen organisasi/perusahaan apapun termasuk LAZ. Formulasi gambaran model mitigasi risiko biaya operasional dapat dilihat pada tabel berikut.

Table 6. Klasifikasi Model Mitigasi Risiko Biaya Operasional LAZ

No	LAZ	Model Mitigasi Risiko Biaya Operasional		
		Subsidi Dana dari Kantor Pusat	Optimalisasi Donasi Infak/Sedekah	Sumber Dana Lain
1	Rumah Zakat	✓	-	-
2	LAZISMU	✓	-	-
3	Nurul Hayat	-	-	✓
4	Lazis Jateng	-	✓	-
5	Sultan Agung	-	-	✓
6	Baiturrahman	-	✓	-

Tabel di atas menjelaskan model mitigasi risiko biaya operasional LAZ yang terdiri dari tiga bentuk. *Pertama* adalah model subsidi dana dari kantor pusat, *Kedua* optimalisasi donasi infak/sedekah, dan *Ketiga* adalah sumber dana lain. Tanda *checklist* (□) pada kolom bermakna bahwa model tersebut merupakan strategi prioritas yang paling utama dimiliki LAZ tersebut. Sehingga bisa diartikan bahwa LAZ Rumah Zakat Jateng menggunakan model mitigasi biaya operasional “Subsidi Dana Kantor Pusat” sebagai kebijakan utama dalam mitigasinya. LAZISMU Jateng memiliki model mitigasi risiko operasional prioritas utama pada model yang pertama “Subsidi Dana Kantor Pusat”. Kedua LAZ tersebut menjadikan “Sumber Dana Kantor Pusat” sebagai model mitigasi risiko biaya operasional yang utama. Kebijakan tersebut dapat dimaknai bahwa model mitigasi tersebut hanya dimiliki oleh LAZ di Kota Semarang yang berstatus sebagai kantor cabang. Seperti Rumah Zakat Jateng dan LAZISMU Jateng dimana masing-masing memiliki kantor pusat di luar Jawa Tengah, seperti di Bandung dan Jakarta.

Rumah Zakat berdasarkan laporan keuangan pusat pada tahun 2022 berhasil menghimpun donasi zakat sekitar Rp 196 miliar dan infak/sedekah sekitar Rp 137 miliar. Dari total kedua dana donasi tersebut, Rumah Zakat memperoleh hak amil dari zakat dan hak operasional dari infak/sedekah total sekitar Rp 45

miliar.²⁹⁸ Begitu juga dengan LAZ Muhammadiyah tahun 2022 memperoleh hak amil dari donasi zakat sekitar Rp 11,7 miliar dan donasi infak/sedekah sekitar Rp 22,7 miliar.²⁹⁹ Sejumlah dana dari kedua LAZ tersebut cukup besar untuk bisa membiayai operasionalnya. Hal tersebut wajar mengingat operasi kedua LAZ tersebut berskala nasional sehingga hasil penghimpunannya relatif jauh lebih besar dibanding LAZ skala provinsi dan kab/kota.

Nurul Hayat Jateng menggunakan model mitigasi risiko biaya operasional yang ketiga sebagai prioritas utama yakni “Sumber Dana Lain”. Sebagai LAZ nasional, sebenarnya Nurul Hayat juga menggunakan subsidi dana dari kantor pusat. Pada tahun 2022 mereka memperoleh hak amil dari donasi zakat sekitar Rp 1,7 miliar dan donasi infak/sedekah sekitar Rp 8,8 miliar.³⁰⁰ Namun Nurul Hayat lebih sesuai dimasukkan dalam kategori mitigasi “Sumber Dana Lain” sebagai prioritas utama. Hal itu karena Nurul Hayat memiliki prinsip dan kebijakan tidak membuka cabang LAZ sebelum mendirikan unit bisnis terlebih dahulu dan telah membukukan keuntungan minimal Rp 25 juta.

Sehingga model mitigasi sumber dana lain tersebut berupa unit bisnis yang dimiliki oleh Nurul Hayat baik di pusat maupun di cabang. Sedangkan model mitigasi “Subsidi Kantor Pusat” dan

²⁹⁸ Publikasi Laporan Keuangan Rumah Zakat Tahun 2022

²⁹⁹ Publikasi Laporan Keuangan LAZIS Muhammadiyah Tahun 2022

³⁰⁰ Publikasi Laporan Keuangan Nurul Hayat Tahun 2022

“Optimalisasi Donasi Infak/Sedekah” masih dimungkinkan menjadi model mitigasi risiko operasional alternatif Nurul Hayat Jateng. Pada ketiga LAZ Nasional tersebut artinya selain menjadikan subsidi dana kantor pusat, tidak menutup kemungkinan menjadikan optimalisasi donasi infak/sedekah sebagai prioritas kedua dalam model mitigasi biaya operasionalnya. LAZIS Jateng sebagai lembaga zakat skala provinsi memiliki model mitigasi risiko biaya operasional “Optimalisasi Donasi Infak/Sedekah” sebagai prioritas utama. Ketika target penghimpunan pada bulan tertentu tidak tercapai, maka LAZIS Jateng akan melakukan optimalisasi donasi infak/sedekah pada bulan lainnya yang potensial. Strategi tersebut salah satunya guna menunjang kecukupan biaya operasional lembaga yang diambil dari hak operasional donasi infak/sedekah.

LAZIS Sultan Agung yang termasuk lembaga berskala kab/kota, memiliki model mitigasi risiko operasional yang cukup baik, yakni “Sumber Dana Lain” yang berupa wakaf produktif. Meski LAZIS Sultan Agung berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Sultan Agung, setidaknya mereka sudah mengimplementasikan wakaf produktif sebagai model mitigasi risiko biaya operasional secara optimal. LAZIS Sultan Agung tidak mengambil hak amil pada donasi zakat maupun hak operasional pada donasi infak/sedekah. Sehingga bisa diartikan, sekalipun biaya operasional mengalami kekurangan karena efek penghimpunan donasi yang menurun, kondisi tersebut tidak akan

mempengaruhi operasional kelembagaan. Karena upah amil, biaya material administrasi, dan segala kebutuhan operasional lembaga semuanya ditanggung oleh hasil wakaf produktif.

LAZIS Baiturrahman dimana dulunya menjadi satu kesatuan dengan Masjid Baiturrahman Kota Semarang. LAZIS tersebut beroperasi sebagai lembaga skala kab/kota. LAZIS Baiturrahman memiliki model mitigasi risiko biaya operasional “Optimalisasi Donasi Infak/Sedekah” sebagai prioritas utama. Penghimpunan zakat yang belum besar, serta adanya biaya operasional yang harus dipenuhi, LAZIS Baiturrahman melakukan optimalisasi donasi infak/sedekah. Bentuk optimalisasi tersebut dikemas dengan berbagai kampanye program yang sedang maupun akan bergulir. LAZIS Baiturrahman memisahkan antara infak umum/bebas dengan infak terikat. Khusus untuk infak terikat artinya donasi tersebut dikhususkan untuk program-program tertentu sesuai dengan kampanye yang digulirkan. Hak operasional untuk infak terikat yang diambil oleh LAZIS Baiturrahman sesuai regulasi Kemenag yakni maksimal 20%. Namun yang perlu menjadi tekanan yakni tentang pengambilan hak operasional infak bebas. LAZIS Baiturrahman memiliki kebijakan untuk hak operasional infak bebas bisa lebih dari 20% sesuai dengan kebutuhan lembaga. Kebijakan tersebut diambil karena LAZIS Baiturrahman masih belum mendapatkan penghimpunan yang stabil misalnya 2-3 miliar per tahun. Pada kebijakan tersebut tentunya LAZIS

Baiturrahman berpotensi melanggar regulasi Kemenag maupun BAZNAS.

Ada hal yang perlu diperhatikan, dari keenam LAZ tersebut hanya ada dua lembaga (Nurul Hayat dan LAZIS Sultan Agung) yang memiliki sumber dana lain sebagai model mitigasi risiko biaya operasionalnya. Kemudian untuk LAZ yang tidak memiliki tanda *checklist* khusus pada model “Optimalisasi Donasi Infak/Sedekah” bukan berarti tidak menjadikan model tersebut sebagai upaya mitigasi, namun dimungkinkan menjadi model mitigasi prioritas kedua. Optimalisasi infak/sedekah saat ini menjadi kanal terbesar sebagai sumber operasional LAZ yang persinya mencapai 20%. Sehingga sangat rasional jika sejumlah LAZ juga mengandalkan hak operasional dari infak/sedekah. Saat ini hanya LAZIS Sultan Agung yang tidak membuka peluang sama sekali adanya model optimalisasi donasi infak/sedekah maupun zakat, untuk memperoleh hak operasionalnya, sebagai mitigasi risiko biaya operasional.

Berdasarkan sejumlah data di atas maka dapat dijelaskan bahwa mitigasi risiko khususnya dalam kebutuhan biaya operasional LAZ menjadi sedemikian penting. LAZ yang sepenuhnya mengandalkan operasionalnya dari dana penghimpunan berpotensi mengalami gangguan kinerja. Pada saat target penghimpunan kurang optimal, maka LAZ harus melakukan strategi pencarian sumber dana lain. Situasi tersebut terkadang menggiring kebijakan yang berpotensi adanya etika,

regulasi atau bahkan hukum Islam yang dilanggar. Misalnya ketika penetapan pengambilan operasional lembaga yang melebihi yang seharusnya (batas kewajaran). Sehingga LAZ dengan mitigasi risiko operasional dengan model adanya “Sumber Dana Lain” di luar dari ZIS menjadi alternatif paling baik.

Pengambilan porsi ambil, sebagai bagian dari operasional LAZ, dari dana zakat lebih dari 12,5% (1/8) diperbolehkan di kalangan ulama Hanafiyah. Namun tetap dilakukan pembatasan yakni tidak boleh lebih dari 50% (*nisfu*) dana zakat. Pandangan Hanafiyah tersebut mungkin bisa menjadi alternatif landasan hukum bagi kebijakan LAZ. Meskipun demikian, model mitigasi semacam itu harus benar-benar memperhatikan aspek kewajaran dan kepastian, sebagaimana pendapat Syafi’iyah dan dituangkan dalam regulasi zakat yang sudah ada. Sehingga setiap kebijakan mitigasi harus tetap berpegang pada prinsip *maqāṣid al-syarī‘ah*.

Pemanfaatan sumber dana lain berbentuk wakaf produktif maupun unit bisnis murni menjadi model mitigasi risiko biaya operasional yang cukup baik bahkan ideal. Model mitigasi risiko biaya operasional tersebut memiliki *masalah* yang lebih besar dari pada model mitigasi risiko yang lain. Setidaknya ada dua kelebihan yakni: *Pertama*, penggunaan sumber dana lain meminimalisir LAZ dari potensi penyalahgunaan dana ZIS di luar ketentuan syariat maupun regulasi. *Kedua*, LAZ ikut menguatkan potensi wakaf produktif maupun pembukaan lapangan pekerjaan bagi unit bisnis yang didirikan. Dua jenis model mitigasi berupa

wakaf produktif dan unit bisnis, bukan hanya sejalan dengan semangat pemanfaatan wakaf produktif namun juga mendorong adanya model manajemen baru yakni mendorong kemandirian operasional LAZ.

Secara umum proses mitigasi risiko operasional dari keenam LAZ sejalan dengan tiga tahapan yang diimplementasikan oleh Nabi Yusuf. *Pertama* tahapan persiapan melalui edukasi sumber daya manusia (amil) dan pemimpin, yakni dengan peningkatan pengetahuan dan kompetensi. *Kedua* perencanaan model strategi mitigasi dalam menghadapi risiko yang mungkin terjadi. *Ketiga* implementasi langkah-langkah teknis kebijakan mitigasi sebagai upaya pencegahan terjadi kerusakan/kehancuran. Mitigasi risiko operasional antara satu aspek dengan aspek yang lain akan saling berpengaruh. Sehingga penguatan dan perbaikan pada satu sisi akan berdampak pada sisi yang lain. Seperti aspek sumber daya manusia yang dikuatkan melalui sejumlah kebijakan pelatihan, akan menjadi mitigasi risiko pada aspek kegagalan proses internal.

C. Analisis Implementasi Mitigasi Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat dalam Perspektif *Maqāsid al-Syarī'ah*

Mitigasi risiko sebagai bagian dari strategi untuk pencegahan kejadian yang merugikan atau situasi yang tidak diinginkan. Operasional merupakan jantung penentu suatu institusi, organisasi ataupun perusahaan untuk dapat menjalankan aktivitas, tugas dan

tujuannya. Sehingga mitigasi risiko operasional dapat dipahami upaya mewujudkan *masalah* dan menghindarkan dari *mafsadah* (kerusakan). Abdul Wahab Khalaf menegaskan bahwa *maqāṣid al-syarī'ah* menjadi instrumen alat bantu dalam memahami sejumlah hukum yang tidak secara spesifik tercantum dalam al-Qur'an dan sunnah.³⁰¹ Muamalah dalam praktik pengembangan hukumnya banyak bersentuhan dengan *maqāṣid al-syarī'ah*. Implikasi prinsip *maqāṣid al-syarī'ah* dalam paradigma ekonomi Islam, sebagai perbedaan atas ekonomi konvensional, tercermin pada beberapa hal: 1) motif dan etika produksi; 2) antara keinginan dan kebutuhan (konsumsi); 3) penggunaan prinsip masalah (bukan *utility*); 4) *framework* institusi.³⁰²

Lembaga yang beroperasi dalam nilai-nilai keislaman, seperti perbankan syariah dan lembaga amil zakat, menjadikan prinsip *maqāṣid al-syarī'ah* dalam perumusan kebijakannya. LAZ menjadi institusi yang tidak terpisahkan dalam berbagai produk kebijakannya melibatkan *maqāṣid al-syarī'ah*. Mitigasi risiko operasional salah satunya dimana setiap strategi di dalamnya harus sejalan dengan *maqāṣid al-syarī'ah*. Risiko operasional LAZ mencakup tiga dimensi berupa: 1) Kegagalan Proses Internal, 2) Faktor SDM/Amil dan 3) Faktor Sistem Teknologi atau eksternal lainnya. Pada masing-masing

³⁰¹ Veithzal Rivai Zainal dan Rahmat Hidayat, *Ekonomi Makro Islam*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2021), 7

³⁰² Veithzal Rivai Zainal dan Rahmat Hidayat, *Ekonomi Makro Islam*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2021), 13-16

ketiga dimensi tersebut terdapat sejumlah strategi mitigasi risiko operasional yang dijalankan oleh LAZ. Sejumlah kebijakan mitigasi risiko operasional tersebut, jika dilihat dalam perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*, maka dapat tercakup dalam empat aspek yakni: *hifẓ al-dīn*, *hifẓ al-nafs*, *hifẓ al-'aql* dan *hifẓ al-māl*.

Table 7. Model Mitigasi Risiko Operasional Perspektif *Maqāṣid al-Syarī'ah*

No	Kebijakan Mitigasi Risiko Operasional LAZ	Aspek <i>Maqāṣid al-Syarī'ah</i>
1.	Dewan Syariah	<i>Hifẓ al-Dīn</i>
2.	Penanaman nilai spiritual	
3.	Taat regulasi	
4.	Upah layak dan asuransi	<i>Hifẓ al-Nafs</i>
5.	Penggunaan software/aplikasi bonafide	
6.	Pelatihan kompetensi	<i>Hifẓ al-'Aql</i>
7.	Sertifikasi Amil	
8.	Pelaporan pengelolaan	<i>Hifẓ al-Māl</i>
9.	Transparansi publikasi	
10.	Audit	
11.	Monitoring keuangan	
12.	Rekrutmen profesional	

13.	Mitigasi biaya operasional (subsidi kantor pusat, optimalisasi infak, atau sumber dana lain)	
-----	--	--

1. *Hifz al-Dīn* dalam Mitigasi Risiko Operasional

Penjagaan terhadap agama menjadi salah satu prioritas utama yang diterapkan LAZ, sebagai wujud kebijakan mitigasi risiko operasional. Setiap LAZ telah memiliki Dewan Pengawas Syariah baik itu bersifat ormas Islam maupun tokoh individu. Keberadaan DPS juga menjadi kewajiban yang harus dipenuhi oleh LAZ sebagai syarat pengajuan legalitas operasional.³⁰³ Implementasi kebijakan tersebut merupakan mitigasi risiko operasional pada aspek kepatuhan syari'ah. Hal tersebut mendukung dan selaras dengan prinsip *maqāṣid al-syarī'ah* aspek pemeliharaan agama (*hifz al-dīn*), dimana LAZ harus senantiasa berada pada koridor kepatuhan syari'ah.

Amil yang bekerja di LAZ ditekankan tidak hanya bekerja secara transaksional, artinya dalam manajemen setiap LAZ dihadirkan penguatan nilai-nilai keislaman. Tujuannya bahwa kesadaran spiritual dalam setiap aktivitas kerja hadir dan berdampak positif bagi amil. Implementasi kebijakan tersebut dalam bentuk kajian internal rutin pekan/bulanan, *upgrading spiritual*, family gathering setahun sekali yang dikemas dengan prinsip Islam. Beberapa LAZ juga

³⁰³ UU No.23 Tahun 2011 Tentang Zakat

memberikan aktivitas harian ibadah yang harus dilakukan amil, dimana aktivitas tersebut menjadi bagian dari penilaian kinerja. Misalnya tadarus al-Qur'an, salat dhuha, puasa sunah dan yang lainnya. Secara umum manajemen amil semacam itu juga menjadi rekomendasi penting bagi LAZ.³⁰⁴ Aktivitas LAZ pada dasarnya memang sudah perwujudan dari *hifz al-din* itu sendiri, karena perannya sebagai pengelola zakat.

Selain itu ada faktor eksternal yang menjadi bagian risiko operasional sehingga perlu dimitigasi yakni adanya dinamika regulasi. Semua LAZ memiliki mitigasi yang sama yang sepenuhnya taat pada perubahan/dinamika regulasi yang ada. Meskipun terkadang bagi sebagian LAZ adanya beberapa poin regulasi baru terkadang menyulitkan mereka. Namun semua itu bisa dimitigasi dengan baik dan lebih mengutamakan ketaatan peraturan. Kebijakan mitigasi tersebut sejalan dengan *hifz al-din* sebagai bagian dari ketaatan terhadap pemerintah (*ulil amri*).

2. *Hifz al-Nafs* dalam Mitigasi Risiko Operasional

Amil mendapat upah yang diambil dari harta zakat karena statusnya sebagai pengelola zakat. Besaran upah amil

³⁰⁴ Zaenal, Muhammad Hasbi, et al. "Principles of amil zakat and best practice recommendations for zakat institutions." *Working Papers-Puskas Baznas 1* (2017). Diakses 12 Januari 2024. Sumber: <https://www.iconzbaznas.com/publications/index.php/pwps/article/view/19>

setiap LAZ dan setiap posisi bisa berbeda-beda, tergantung dari besar kecilnya lembaga tersebut. Secara umum para amil yang bekerja di LAZ sudah mendapatkan upah layak, minimal standar UMR. Pada bagian tertentu seperti amil bagian keuangan bisa mendapatkan upah lebih tinggi dari UMR. Ada LAZ yang menerapkan sistem proporsional dimana besaran upah diterima sesuai dengan target kerja atau penghimpunan zakat yang bisa diperoleh. Sehingga besaran upah yang diterima bisa fluktuatif setiap bulannya. Selain mendapatkan upah layak, para amil juga diberikan hak yang melekat pada setiap pekerja sebagaimana regulasi yang berlaku, seperti BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan.

Amil harus ditempatkan sebagaimana pekerja profesional lainnya, artinya sejumlah fasilitas yang didapatkan harus disamakan. Amil diwajibkan melakukan pekerjaan yang sudah disepakati untuk kemudian nantinya mendapatkan imbalan atas jasanya. Adanya kebijakan yang demikian mulai dari upah layak, tunjangan hingga fasilitas BPJS, dalam kerangka *maqāsid al-syarī‘ah*, merupakan bentuk perwujudan pemeliharaan jiwa (*hifz nafs*). Beberapa LAZ memiliki perhatian lebih pada kesejahteraan amil, tujuannya untuk membangun kedekatan kelembagaan dan menumbuhkan loyalitas amil. Kompensasi dalam sebuah organisasi melalui konsep *reward and punishment* dapat dirujuk melalui al-Quran. Salah satunya pesan motivasi surga bagi yang berbuat

ihisan dan balasan neraka bagi yang berbuat dosa.

Sistem keamanan teknologi saat ini menjadi bagian penting dalam pengelolaan LAZ dalam mendukung *Good Amil Governance*.³⁰⁵ Seperti sudah diketahui bahwa data pengumpulan zakat, data donatur dan mustahik sudah berbasis sistem teknologi. Keamanan data menjadi salah satu isu penting tren global saat ini, maka memiliki mitigasi dalam keamanan teknologi merupakan keharusan. Langkah mitigasi yang biasa diterapkan adalah, dalam pengumpulan dan pencatatan data, meski belum semuanya sejumlah LAZ sudah banyak yang menggunakan *database* berbasis *software* ataupun aplikasi. Penggunaan hosting yang terpercaya juga menjadi prioritas utama dalam mengamankan data keuangan, donatur dan mustahik. Tujuannya adalah memberi keamanan bagi dana himpunan sekaligus data pribadi yang kemungkinan bisa disalahgunakan. Strategi tersebut sejalan dengan prinsip *maqāṣid al-syarī'ah* dalam pemeliharaan jiwa (*hiḏz al-nafs*).

3. *Hiḏz al-'Aql* dalam Mitigasi Risiko Operasional

Dalam konsepsi ZCP, kapasitas amil dinilai mampu mendorong dalam pengelolaan sumber daya zakat lebih

³⁰⁵ Wijayati, Fitri Laela. "Conceptualization Good Amil Governance In Zakat Institution." *Journal of Business and Management Review* 2.2 (2021): 107-135. Diakses 12 Januari 2024, Doi: <https://doi.org/10.47153/jbmr22.1032021>

baik.³⁰⁶ Amil, dalam artian personal, secara garis besar memiliki tugas mengumpulkan/menarik zakat dan menyalurkan zakat. Pada proses tersebut diperlukan amil yang bukan hanya amanah tapi juga memenuhi unsur-unsur profesional. Karena terdapat sejumlah risiko yang mungkin terjadi terkait dengan amil seperti kemampuan kurang memadai, konflik antar amil, pergantian (*turnover*) amil yang tinggi, dan ketergantungan dalam melaksanakan tugas pada amil tertentu. Hal-hal semacam itu perlu dilakukan strategi mitigasi tujuannya agar LAZ dapat memenuhi prinsip-prinsip dalam *Good Corporate Governance* secara optimal. Untuk menuju ke arah tersebut maka LAZ melakukan sejumlah mitigasi risiko operasional berkaitan dengan aspek keamiran. Bentuknya seperti sistem rekrutmen yang profesional berdasarkan kompetensi, program sertifikasi amil sebagai tolak ukur pengetahuan tentang dunia zakat dan amil, pengembangan amil melalui *training* dan *capacity building*.

Semua LAZ sudah memiliki manajemen untuk meningkatkan kompetensi masing-masing amil sesuai dengan bagian/divisinya. Beberapa pelatihan amil diselenggarakan secara kolaboratif, artinya sejumlah LAZ yang tergabung

³⁰⁶ Elvira, Rini, et al. "Good Amil Governance According to Zakat Core Principles: A Concept to Improve the Efficiency and Effectiveness of Zakat Management." *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)* 6.3 (2023): 3141-3158. Diakses 12 Januari 2024. Doi: <https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.4358>

dalam Forum Zakat mengadakan pelatihan kompetensi tertentu. Kemudian pelatihan tersebut nantinya diikuti semua amil di masing-masing LAZ. Beberapa bentuk pelatihannya seperti fikih zakat, digital marketing, manajemen proyek pemberdayaan, manajemen sumber daya manusia dan yang lainnya. Sejumlah kebijakan LAZ tersebut, berkaitan dengan kapasitas dan kompetensi amil, merupakan bagian mitigasi risiko mencegah dan meminimalisir kegagalan proses internal. Jika dibaca dalam perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*, maka strategi mitigasi risiko operasional tersebut merupakan bagian dari pemeliharaan akal (*hifẓ al-'aql*).

4. *Hifẓ al-Māl* dalam Mitigasi Risiko Operasional

Substansi dari tugas LAZ adalah pengelolaan dana zakat dimana di dalamnya hampir secara keseluruhan berupa harta materi (*al-māl*). Tanggung jawab dalam menjaga harta menjadi keharusan. Semua bentuk mitigasi risiko operasional LAZ akan selalu bersinggungan dengan penjagaan terhadap harta. Strategi mitigasi risiko operasional penjagaan dijabarkan melalui beberapa model. Pertama adanya kewajiban LAZ melakukan pelaporan kepada BAZNAS dan Kementerian Agama setempat setiap satu semester sekali (dua kali dalam setahun). Proses pelaporan tersebut menjadi salah satu syarat legalitas LAZ untuk mendapatkan perpanjangan izin beroperasi. Setiap LAZ juga telah melakukan publikasi

laporan pengelolaan zakat melalui website. Publikasi tersebut menjadi salah satu manifestasi transparansi dana kelolaan kepada masyarakat umum. Sehingga setiap masyarakat dapat ikut mengawasi pengelolaan dana zakat, mulai dari penghimpunan hingga peruntukannya. Akuntabilitas dan transparansi LAZ akan berpengaruh pada kepuasan dan kepercayaan publik.³⁰⁷

Bentuk lain mitigasi risiko penyimpangan dana adalah dilakukannya sistem pengawasan dan kontrol secara berkala. LAZ diharuskan melakukan audit internal maupun eksternal sesuai regulasi serta adanya standar pencatatan akuntansi khusus zakat PSAK 109. Penggunaan sistem teknologi dalam aktivitas pencatatan keuangan maupun data administrasi juga dimiliki oleh sejumlah LAZ. Pencatatan dengan sistem komputer/aplikasi berfungsi untuk meminimalisir terjadinya *human error* sehingga bisa berakibat fatal pada dana kelolaan. Sistem rekrutmen amil yang dilakukan oleh LAZ sudah mengedepankan aspek profesionalitas. Maksud dari profesionalitas tersebut yakni di dalam pengelolaan zakat terdapat pembagian divisi kerja, maka kompetensi amil harus menyesuaikan atau mendekati bagian yang dibutuhkan.

³⁰⁷ Ahmad, Zulfikar Ali, and Rusdianto Rusdianto. "The Analysis of Amil Zakat Institution/Lembaga Amil Zakat (LAZ) Accountability toward Public Satisfaction and Trust." *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 9.2 (2018): 109-119. Diakses 12 Januari 2024. Doi: <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v9i2.109-119>

Misalnya ketika LAZ membutuhkan staf keuangan, maka calon amil dengan latar belakang disiplin ilmu lingkup keuangan/akuntansi akan diprioritaskan. Begitu juga dengan bagian-bagian yang lain.

LAZ memiliki mitigasi risiko biaya operasional yang berbeda-beda. Modelnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga yakni subsidi dana kantor pusat, optimalisasi infak/sedekah dan sumber dana lain seperti unit bisnis murni dan wakaf produktif. Kekurangan biaya operasional lembaga berpotensi membuka celah penggunaan harta zakat yang tidak sesuai peruntukan syariat. Misalnya mengambil seluruh beban biaya operasional lebih dari $\frac{1}{8}$ dari harta zakat ataupun melalui infak melebihi batas kewajaran. Bentuknya seperti mengambil porsi hak operasional dari infak/sedekah yang melebihi 20%. Aktivitas tersebut merupakan bentuk ketidakpatuhan terhadap ketentuan syariat maupun regulasi pemerintah. Selain itu juga dapat membahayakan/menghilangkan harta zakat dan infak yang seharusnya diterima mustahik.

Pada aspek mitigasi biaya operasional, model yang ketiga yakni sumber dana lain (bisnis murni dan wakaf produktif) memiliki kelebihan dibanding model yang lain. Alasannya ada dua hal yakni *Pertama*, penggunaan sumber dana lain meminimalisir LAZ dari potensi penyalahgunaan dana di luar ketentuan syariat maupun regulasi. *Kedua*, LAZ ikut menguatkan potensi wakaf produktif maupun pembukaan

lapangan pekerjaan bagi unit bisnis yang didirikan. Berbagai macam model strategi dan implementasi mitigasi risiko tersebut bertujuan untuk menghindari penyimpangan ataupun penggunaan dana zakat pada sesuatu yang tidak semestinya. Hal itu merupakan keselarasan dengan *Al-Ḍarūriyah al-khams* pada aspek pemeliharaan harta (*hiḏ al-mā*).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Mitigasi risiko operasional Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Kota Semarang terdiri dari tiga dimensi: 1) kegagalan proses internal, 2) faktor sumber daya manusia, dan 3) faktor teknologi serta eksternal. Pada dua dimensi terakhir yakni sumber daya manusia dan faktor teknologi atau eksternal lainnya, enam LAZ memiliki model mitigasi risiko operasional yang hampir sama. Sedangkan pada dimensi yang pertama yakni kegagalan proses internal pada sub aspek *mitigasi biaya operasional LAZ*, terdapat tiga kategori model mitigasi biaya operasional, yakni:
 - a. Subsidi Dana Kantor Pusat yakni kebijakan mitigasi risiko biaya operasional dengan mengandalkan bantuan/subsidi operasional dari kantor pusat.
 - b. Optimalisasi Donasi Infak/Sedekah yakni model mitigasi risiko biaya operasional dengan mendorong upaya peningkatan donasi akad infak/sedekah.
 - c. Sumber Dana Lain yakni model mitigasi biaya operasional dengan mengandalkan pendapatan melalui dua bentuk, yaitu unit bisnis dan/atau wakaf produktif..
2. Model mitigasi risiko operasional LAZ di Kota Semarang sejalan dengan prinsip *maqāṣid al-syarī'ah* dalam empat aspek

yakni pemeliharaan agama (*hifz al-din*), pemeliharaan jiwa (*hifz al-nafs*), pemeliharaan akal (*hifz al-aql*), dan pemeliharaan harta (*hifz al-mal*).

- a. Pemeliharaan Agama (*Hifz al-Din*) meliputi: adanya Dewan Pengawas Syariah dan penanaman nilai spiritualitas keamilan.
- b. Pemeliharaan Jiwa (*Hifz al-Nafs*) terwujud dalam bentuk pemberian upah layak dan asuransi ketenagakerjaan bagi amil, dan adanya sistem pengamanan data.
- c. Pemeliharaan Akal (*Hifz al-Aql*) terimplementasi dalam pelatihan kompetensi amil dan sertifikasi amil oleh regulator.
- d. Pemeliharaan Harta (*Hifz al-Mal*) meliputi transparansi pengelolaan zakat melalui publikasi, sistem pelaporan kinerja setiap semester kepada regulator, audit keuangan internal dan eksternal, penggunaan sistem teknologi keamanan data keuangan/donasi, rekrutmen amil berdasarkan kompetensi kebutuhan, dan adanya model mitigasi risiko biaya operasional.

B. Saran

Berdasarkan topik penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan bidang terkait ataupun kajian selanjutnya, yakni:

1. Lembaga zakat sudah seharusnya merancang kebijakan mitigasi risiko operasional yang lebih matang, khususnya dalam biaya operasional sebagai bentuk implementasi dari *Zakat Core Principle*. Kemandirian operasional LAZ menjadi salah satu program yang harus dikembangkan. Selain itu juga pentingnya transparansi/keterbukaan data oleh LAZ kepada peneliti, sehingga tidak berdampak pada validitas data yang berpotensi menutupi kenyataan yang sebenarnya ada di lapangan.
2. Pemerintah atau regulator (BAZNAS dan Kementerian Agama) diharapkan dapat melakukan optimalisasi sosialisasi dan edukasi terkait pentingnya kebijakan mitigasi risiko operasional. Perlunya pengawasan lebih ketat, tujuannya agar tidak ada LAZ yang melanggar prinsip syariat ataupun regulasi. Proses pendisiplinan regulasi bisa dimulai dengan peringatan hingga bimbingan teknis dalam pengelolaan zakat yang baik dan profesional.
3. Penelitian yang telah dilakukan ini memiliki keterbatasan dalam sejumlah hal. Penting bagi penelitian dan kajian selanjutnya agar mengembangkan topik yang serupa, baik pada ranah jumlah LAZ, cakupan wilayah maupun variabel mitigasi risiko operasional yang lebih mendalam. Sehingga diharapkan hasil penelitian akan mampu memberi gambaran permasalahan yang di alami LAZ serta solusi strategis yang perlu disiapkan kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Zakariya, Imam Muhyidin Ibn Syaraf al-Nawawi, *Minhaj al-Thalibin wa 'Umdah al-Muftin*, (Kairo: Dar al-Ibnu Jauzi, 2014.
- Afrina, Dita. "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat." *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 2 (2020): 202. Doi: <https://doi.org/10.14421/EkBis.2018.2.2.1136>
- Ahmad, Zulfikar Ali, and Rusdianto Rusdianto. "The Analysis of Amil Zakat Institution/Lembaga Amil Zakat (LAZ) Accountability toward Public Satisfaction and Trust." *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 9.2 (2018): 109-119. Diakses 12 Januari 2024. Doi: <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v9i2.109-119>
- Ahmed, Riaz. "Risk mitigation strategies in innovative projects." In *Key Issues for Management of Innovative Projects*. IntechOpen, 2017. 84. Doi: 10.5772/intechopen.69004
- Aibak, Kutbuddin. "Pengelolaan Zakat Di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung Dalam Perspektif Maqashid Al-Syariah." *Ahkam: Jurnal Hukum Islam* 4, no. 2 (2016): 247-288.
- Al-Bukhari, Muhammad Ibn Isma'il, *Shahih al-Bukhari*, Mesir: Dar al-'Alamiyah, 2015.
- Al-Fasi, 'Allal, *Maqāṣid al-Syarī'ah al-Islamiyah wa Makarimuha*, Kairo: Dar al-Salam, 2013.
- Al-Ghazi, Ibnu Qasim, *Fath al-Qarib al-Mujib*, Beirut: Dar Ibn al-Hazm, 2005.
- Al-Qahtani, Sa'id bin 'Ali bin Wahf. *al-Zakah fi al-Islam di Dhaw*

al-Kitab wa al-Sunnah. Qasb: Markaz al-Da'wah wa al-Irsyad. 2010.

Al-Qardhawi, Yusuf, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkamiha wa Falsafatiha fi Dhaw al-Qur'an wa al-Sunnah*, Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 1979.

_____, *Teologi Kemiskinan: Doktrin Dasar dan Solusi Islam atas Problem Kemiskinan*, Yogyakarta: Mitra Pustaka, 2002.

Al-Raisuni, Ahmad, *Nazhariyah al-Maqashid 'Inda Imam al-Syātibī*, tt: al-Ma'had al-'Alamiy li Fikr al-Islami, 1995.

_____, *Muhadharat fi Maqāṣid al-Syari'ah*, Kairo: Dar al-Kalimah, 2014.

Al-Syātibī, Abu Ishaq, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, Kairo: Dar Ibn al-Jauzi, 2013.

_____, *Al-Muwafaqat Fi Ushul al-Syari'ah*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyah. 2004.

Al-Tirmidzi, Muhammad Ibn 'Isa Ibn Saurah, *Sunan al-Tirmidzi*, Riyadh: Maktabah al-Ma'aarif Linnasyri Watta'uzi', tt.

Al-Zuhaili, Wahbah, *Tafsir Al-Munir: Aqidah, Syari'ah dan , Manhaj*, Terjemah Abdul Hayie Al-Kattani dkk, Depok: Gema Insani, 2015.

Ambarwati, Rita dan Supardi, *Manajemen Operasional dan Implementasi dalam Industri*, Magelang: Pustaka Rumah Cinta, 2021.

Anindya, Annisa Sasri and Laila Masruro Pimada. "An Indonesia Experience: Does Zakat Enhance Macroeconomic Variables?." *International Journal of Zakat* 8, no. 1 (2023):

25-42. Doi: <https://doi.org/10.37706/ijaz.v8i1.449>

Anwar, Ali Nurdin, Ahmad Mukri Aji, dan Hendri Tanjung. "Analisis Kebijakan Alokasi Dana Hak Amil Menurut Prespektif Syariah Dan Implementasinya Di Organisasi Pengelola Zakat." *Kasaba: Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 2 (2019): 131-150. Doi: <https://doi.org/10.32832/kasaba.v10i2.2391>

Anwar, Saiful, *Pengantar Ekonomi dan Keuangan Syariah*, Depok: Rajawali Pers, 2018.

Auda, Jasser, *Maqāṣid al-syarī'ah as Philosophy Islamic Law: A Systems Approach*, London: The International of Islamic Thought, 2007.

_____, *Maqashid Al-Shari'ah: A Beginner's Guide*, London: The International Institute of Islamic Thought, 2018.

_____. 2011. "A Maqāṣidī Approach to Contemporary Application of the Sharī'ah". *Intellectual Discourse* 19 (2). Doi: <https://doi.org/10.31436/id.v19i2.231>

Baznas dan BI. *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Jakarta: Puskas Baznas, 2018.

Baznas, *Arsitektur Zakat Indonesia*, Jakarta: Pusat Kajian Strategis Baznas, 2017.

Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, Jakarta: BI, 2016.

Beik, Irfan Syauqi. "Towards International Standardization of Zakat System." In *Fiqh Zakat International Conference*, pp. 3-17. 2015.

Budiman, Achmad Arief. *Good Governance Pada Lembaga Ziswaf*:

Implementasi Pelibatan Pemangku Kepentingan dalam Pengelolaan Ziswaf. Semarang: LP2M IAIN Walisongo. 2012

Burhani, Yasir, *Renungan Iman dalam Surat Yusuf*, Terjemah: Suri Sudahri dkk, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2014.

Busyro, *Maqāsid al-Syarī'ah: Pemahaman Mendasar Memahami Masalah*, Jakarta: Kencana, 2019.

Cambridge Dictionary
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mitigation>

Cokrohadisumarto, Widiyanto bin Mislana, Zaenudin Zaenudin, Bejo Santoso, and Siti Sumiati. "A study of Indonesian community's behaviour in paying zakat." *Journal of Islamic Marketing* 11, no. 4 (2020): 961-976. Doi: <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2018-0208>

Coleman, Rodney. "Operational risk." *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science* (2010).1. doi: <https://doi.org/10.1002/9780470400531.eorms0591>

Company Profile LAZIS Baiturrahman.

Company Profile LAZIS Jateng

Company Profile LAZIS Sultan Agung

Company Profile LAZIS MU

Company Profile Nurul Hayat.

Cresswell, John W. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013

Cresswell, John W. *Penelitian Mixed Methods*, terj. Hema Malini. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2020.

Daud, Abu. *Sunan Abi Daud*. Juz I. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyah.

1996.

Dianti, Dania Ulfah dan Noven Suprayogi. "Pengelolaan Biaya Operasional Laznas Surabaya." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 5, no. 8: 641 doi: 10.20473/vol5iss20188pp634-644

Dyarini and Siti Jamilah. "Manajemen risiko pengelolaan zakat." *Ikhraith-Humaniora* 1, no. 2 (2017): 45-52. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/ikraith-humaniora/article/view/149>

Elvira, Rini, et al. "Good Amil Governance According to Zakat Core Principles: A Concept to Improve the Efficiency and Effectiveness of Zakat Management." *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)* 6.3 (2023): 3141-3158. Diakses 12 Januari 2024. Doi: <https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.4358>

Fathonih, Ahmad. "Zakat As An Alternative Revenue and Financing Resources for The State." *Al-'Adalah* 16, no. 1 (2019): 117. doi: <https://doi.org/10.24042/adalah.v16i1.3891>

Fatwa MUI No.8 Tahun 2011 Tentang Amil Zakat.

Fauzia, Amelia. *Filantropi Islam: Sejarah dan Kontestasi Masyarakat Sipil dan Negara di Indonesia*. Yogyakarta: Gading Publishing, 2016

Fitrahuddin, Muhammad, Ajmal Nazir and Muhammad Nafik Hadi Ryandono. "Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Amil Zakat Nasional." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 11 (2019): 2236-2251. doi: <https://doi.org/10.20473/vol6iss201911pp2236-2251>

Ghofur, Abdul, *Falsafah Ekonomi Syariah*, Depok: Rajawali Pers, 2020.

- Hafidhudhin, Didin, *Zakat dalam Perekonomian Modern*, Jakarta: Gema Insani, 2002.
- Hakim, Rahmad. "Studi komparatif kriteria amil zakat, hak dan kewajibannya pada lembaga amil zakat nasional (LAZNAS) di Indonesia." *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 7, no. 1 (2020): 10, doi: <http://dx.doi.org/10.21043/ziswaf.v7i1.6925>
- Hamdani, L., and E. Norman. "Lemahnya Budaya Literasi Zakat Core Principle Di Indonesia". *ICoIS: International Conference on Islamic Studies*, Vol. 1, no. 1, Feb. 2022, pp. 209-13, <https://ejournal.iaforis.or.id/index.php/icois/article/view/88>.
- Hanafi, Nur Dinah dan Fauziah Syahrul. "Profil Dan Penerapan Manajemen Risiko Di Bank Syariah." *Al-'Adalah: Jurnal Syariah dan Hukum Islam* 2.2 (2017): 128-140. Doi: <https://doi.org/10.31538/adlh.v2i2.421>
- Haq, Hamka, *Al-Syātibī: Apek Teologis Konsep Mashlahah dalam Kitab Al-Muwafaqat*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007.
- Herianingrum, Sri, et al. "Zakat as an instrument of poverty reduction in Indonesia." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* (2023). Doi: <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2021-0307>
- Hermanto, Agus dan Rohmi Yuhani'ah, *Manajemen Ziswaf: Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf*, Malang: Literasi Nusantara, 2023.
- Hidayatullah, Arif, and Anita Priantina. "Toward zakat management integration in Indonesia: problems and solution." *AHKAM: Jurnal Ilmu Syariah* 18.2 (2018). Doi: 10.15408/ajis.v18i2.6319
- <https://alif.id/read/wnh/ranking-lembaga-zakat-terpopuler-menurut-alexa-b230442p/> diakses 5 September 2023

https://baznas.go.id/news-show/Optimalkan_Potensi_Zakat_Nasional,_BAZNAS_Berikan_Rekomendasi_Perpanjangan_Tiga_LAZ/1642 diakses 1 Juni 2024

<https://dki.kemenag.go.id/informasi-penting/256> 11 Juni 2023

https://humas.jatengprov.go.id/detail_berita_gubernur?id=8801 diakses 2 Juli 2024

https://id.wikipedia.org/wiki/Rumah_Zakat_Indonesia diakses 5 September 2023

<https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2014/14TAHUN2014PP.HTM> diakses 20 Februari 2024

<https://kbbi.web.id/operasional> diakses September 2023

<https://kemenag.go.id/nasional/bingung-mau-berzakat-ini-170-lembaga-amil-zakat-kantongi-izin-dari-kemenag-p1AAy#:~:text=serta%20kabupaten%20kota.,Hingga%20Februari%202024%2C%20terdapat%20170%20LAZ%20berizin%20yang%20terbagi%20dalam,luas%20di%20seluruh%20wilayah%20Indonesia.> Diakses 1 Juni 2024

<https://kemenag.go.id/pers-rilis/kemenag-rilis-108-lembaga-pengelola-zakat-tidak-berizin-ini-daftarnya-j29itk> diakses 12 September 2023

<https://kotasamarang.kemenag.go.id/pembimbing-masyarakat-katolik/annual-report-lazis-sultan-agung-sebagai-bentuk-akuntabilitas-pengelolaan-zis/> diakses 6 September 2023

<https://lazisbaiturrahman.org/program/> diakses 6 September 2023

<https://lazisjateng.org/sejarah-lazis-jateng/> diakses 5 September 2023

https://lazismu.org/content/pdf?tag=Laporan%20Keuangan,Laporan_Keuangan_LAZISMU_Tahun_2022 diakses 11

Februari 2024

https://lazis-sa.org/?page_id=48 diakses 6 September 2023

<https://mui.or.id/baca/fatwa/amil-zakat> diakses 7 Februari 2024

<https://nurulhayat.org/tentang-kami/> diakses 5 September 2023

<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/39267/uu-no-23-tahun-2011>

<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5451/pp-no-14-tahun-2014>

<https://quran.kemenag.go.id> diakses 21 Februari 2024

<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220705143411-20-817492/membedah-klaim-act-bukan-lembaga-zakat-bisa-tarik-13-5-persen> diakses 6 September 2023

<https://www.puskasbaznas.com/publications/zakat-international-standard/zcp> diakses 2 Juni 2023

https://www.rrl.co.id/index.php/semarang/bisnis/337675/milad-ke-5-lazis-baiturrahman-semarang-komitmen-jaga-kepercayaan-para-muzzaki?utm_source=news_terpopuler_widget&utm_medium=internal_link&utm_campaign=General%20Campaign diakses 6 September 2023

<https://www.rumahzakat.org/id/annual-report>, Laporan Keuangan Rumah Zakat Tahun 2022 diakses 11 Februari 2024

<https://www.rumahzakat.org/id/tentang-kami/sejarah> diakses 5 September 2023

Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1, Cet. Ketiga* Jakarta: Gramedia, 2017.

- Ismail, Faisal Husen, et al. "Quranic Perspective on Disaster Management: Analysis from Prophet Yusuf AS History." *International Conference on Islamic and Muhammadiyah Studies (ICIMS 2022)*. Atlantis Press, 2022. Doi: 10.2991/assehr.k.220708.024
- Jamhar, Bazro, *Konsep Maslahat dan Aplikasinya dalam Penetapan Hukum Islam: Studi Pemikiran M. Sa'id Ramadhan al-Buthi*, Semarang: Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012.
- Jarrow, Robert A. "Operational risk." *Journal of Banking & Finance* 32, no. 5 (2008): 870. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.06.006>
- J. Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosadakarya, 2002.
- Karim, Adiwarman Azwar, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, Depok: Rajawali Pers, 2019.
- Kasri, Rahmatina A. "Effectiveness of Zakah Targeting in Alleviating Poverty in Indonesia." *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah* 8, no. 2 (2016): 169-186.
- KBBI Online <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/mitigasi> diakses 14 Agustus 2023
- Kholis, Nur, and Mugiyati Mugiyati. "Distribution of productive zakat for reducing urban poverty in Indonesia." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 15, no. 3 (2021): 1-12. Doi: <https://doi.org/10.53333/IJICC2013/15303>
- Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, *Tafsir Al-Qur'an Tematik Jilid 2*, (Bandung: Kamil Pustaka, 2018), 298-299
- Mahmud, Abdul al-Hamid, *Ekonomi Zakat: Sebuah Kajian Moneter dan Keuangan Syariah*, Jakarta: Rajagrafindo, 2006.

- Masud, Muhammad Khalid, *Shatibi Philosophy of Islamic Law*, Malaysia: Islamic Book Trust, 2000.
- Masyita, Dian. "Lessons Learned of Zakat Management from Different Era and Countries." *Al-Iqtishad Journal of Islamic Economics* 10, no. 2 (2018): 441-456. Doi: <http://dx.doi.org/10.15408/aiq.v10i2.7237>
- Mawardi, Imron, et al. "Analyzing the impact of productive zakat on the welfare of zakat recipients." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 14.1 (2023): 118-140. Doi: <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0145>
- Miles, Methew B. dan A. Michel Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press. 2009.
- Miller, Steve. "Types and Tools of Risk Mitigation Strategies." *Journal of Defense Management*, Vol.12 Iss.5 No:1000249: 1-2. <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/types-and-tools-of-risk-mitigation-strategies.pdf>
- Mufid, Moh, *Filsafat Hukum Ekonomi Syariah: Kajian Ontologi, Epsitemologi, dan Aksiologi Akad-Akad Kontemporer*, Jakarta: Prenadamedia, 2021.
- Muhammad, Qutb Ibrahim, *as-Siyasah al-Maliyah li Abi Bakr as-Shiddiq dalam Rahmad Hakim, Manajemen Zakat: Histori, Konsepsi dan Implementasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2020.
- Muhtada, Dani. "Islamic philanthropy and the third sector: The portrait of zakat organizations in Indonesia." *Islamika Indonesiana* 1, no. 1 (2014): 106-123 DOI: <https://doi.org/10.15575/isin.v1i1.43>
- Mulyana, Dedy. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru*

Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2004.

Muttaqin, Aris Anwaril, et al. "The Relationship of Disaster to the Islamic Economic System: An Analysis on Aspect of Maqāṣid Shari 'āh Framework." *Samarah: Jurnal Hukum Keluarga dan Hukum Islam* 7.1 (2023): 216-238. Doi: <http://dx.doi.org/10.22373/sjhc.v7i1.16014>

Nastiti, Novalia and Imron Mawardi. "Kemampuan Unit Usaha Yayasan Nurul Hayat Dalam Menunjang Biaya Operasional Lembaga Amil Zakat." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 2 (2014): 110-112 doi: [10.20473/vol1iss20142pp92-118](https://doi.org/10.20473/vol1iss20142pp92-118)

Nasution, Muhammad Syukri Albani dan Rahmat Hidayat Nasution, *Filsafat Hukum Islam dan Maqashid Syari'ah*, Jakarta: Kencana, 2020.

Efendi, Nur, Nunung Nurhayati, and Nandang Ihwanudin. "The Effect of the Implementation of PSAK 109 on Accountability of Management in Rumah Zakat." *Int. J. Soc. Sci. Hum. Res* 5, no. 06: 2332-2333. Doi: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-58>

Nurhayati, Sri dkk. *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Jakarta: Salemba Empat. 2019.

Permana, Agus and Ahmad Baehaqi. "Manajemen pengelolaan lembaga amil zakat dengan prinsip good governance." *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan* 3, no. 2 (2018): 117-131. Doi: <http://dx.doi.org/10.15548/al-masraf.v3i2.195>

Permana, Agus dan Ahmad Baehaqi. "Manajemen pengelolaan lembaga amil zakat dengan prinsip good governance." *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan* 3, no. 2

(2018): 117-131. Doi: <http://dx.doi.org/10.15548/al-masraf.v3i2.195>

Purwanto, Muhammad Roy, *Dekonstruksi Teori Hukum Islam: Kritik Terhadap Konsep Mashlahah Najmuddin al-Thufi*, Bantul: Kaukaba, 2014.

Puskas BAZNAS, *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat*, Jakarta: Puskas BAZNAS, 2021.

Ridho, Hilmi dan Abdul Wasik, *Zakat Produktif Konstruksi Zakatnomics: Perspektif Teoritis, Historis dan Yuridis*, Malang: Literasi Nusantara, 2020.

Rijal, Akmalur, Muhamad Nafik Hadi Ryandono, and Tika Widiastuti. "Kewirausahaan Sosial pada Lembaga Zakat Nasional Berkantor Pusat di Surabaya." *HUMAN FALAH: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 5, no. 1 (2018): 49-68. Doi: [10.30829/hf.v0i0.1210](https://doi.org/10.30829/hf.v0i0.1210)

Rivai, Veithzal dan Rahmat Hidayat, *Ekonomi Makro Islam*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2021.

Rivai, Veithzal dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, Jakarta: Gramedia, 2013.

Rohman, Halilur, *Maqāṣid al-Syarī'ah: Dinamika, Epistemologi dan Aspek Pemikiran Ushuli Empat Madzhab*, Malang: Setara Press, 2019.

Rosadi, Aden, *Zakat dan Wakaf: Konsepsi, Regulasi, dan Implementasi*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2021.

Royer, P. S. Risk Management: The Undiscovered Dimension of Project Management. *Project Management Journal*, 31(1), (2000): 6-13. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/875697280003100103>

- Rumah Zakat, *Laporan Tahunan 2022*, Bandung: RZ, 2022.
- Rustam, Bambang Rianto, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, Jakarta: Salemba Empat, 2013
- Rusyd, Ibnu, *Bidayah al-Mujtahid wa Nihayah al-Muqtasid*, t.t: Al-Haramain, t.t.
- Sabiq, Sayid, *Fiqh al-Sunnah*, Beirut: Dar al-Fikr, 2008.
- Sahroni, Oni dkk, *Fikih Zakat Kontemporer*, Cet.II, Depok: Rajagrafindo Persada, 2019.
- Shihab, Quraish, *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*, Cet XIX, Bandung: Mizan, 1999.
- _____, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i Atas Pelbagai Persoalan Umat*, Cet VIII, Bandung: Mizan, 1998.
- Siregar, Rahmad Pangeran and Nur Rahmah Amini. "Analisis Manajemen Risiko dan Strategi Penanganan Risiko pada Studi Kasus BAZNAS Kabupaten Deli Serdang." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 2 (2023): 3816-3824. <https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/6307>
- Stevenson, William J., *Operations Management*, New York: The McGraw-Hill, 2005.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta. 2022.
- Suprayitno, Eko. "The Impact of Zakat on economic growth in 5 State in Indonesia." *International Journal of Islamic Banking and Finance Research* 4, no. 1 (2020): 1-7. Doi: <https://doi.org/10.46281/ijibfr.v4i1.470>

Syafuri, Syafuri, and Nita Anggraeni. "Tinjauan Hukum Islam Terhadap Praktik Upah (Ujrah) Amil Zakat: Studi Di Dompot Dhuafa Banten." *Muamalatuna* 10, no. 2 (2018): 130, doi: <https://doi.org/10.37035/mua.v10i2.1883>

Taqwa, Muhamad Dzadit. "Penyelewengan dana sosial oleh ACT: Melihat celah hukum dalam regulasi lembaga filantropi", diakses 15 Juni 2023. <https://theconversation.com/penyelewengan-dana-sosial-oleh-act-melihat-celah-hukum-dalam-regulasi-lembaga-filantropi-189141>

Triyani, Nina, Irfan Syauqi Beik, and Lukman M. Baga. "Manajemen risiko pada badan amil zakat nasional (baznas)." *Al-Muzara'ah* 5, no. 2 (2017): 107-124. Doi: <https://doi.org/10.29244/jam.5.2.107-124>

Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Utomo, Yuana Tri. "Kisah Sukses Pengelolaan Keuangan Publik Islam: Perspektif Historis." *At-Tauzi: Islamic Economic Journal* 17, no. 2 (2017): 156-171. <http://jurnalhamfara.ac.id/index.php/attauzi/article/view/24>

Wahyuni-TD, Ika Sari, Hasnah Haron, and Yudi Fernando. "The effects of good governance and fraud prevention on performance of the zakat institutions in Indonesia: a Shari'ah forensic accounting perspective." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* (2021): 707-708. Doi: <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2019-0089>

Wawancara dengan Bapak Arfanu (Kepala NH Jawa Tengah) 7 September 2023

Wawancara dengan Bapak Hasanudin (Direktur LAZIS Sultan Agung) 18 Oktober 2023

- Wawancara dengan Bapak Ikhwanussofa (Manager LAZISMU Jawa Tengah) 4 Januari 2024
- Wawancara dengan Bapak Irfai (Pimpinan LAZIS Jateng - Semarang) 26 Oktober 2023
- Wawancara dengan Bapak Joko (Manager RZ Jawa Tengah) 1 September 2023
- Wawancara dengan Bapak Slamet (Direktur Utama LAZIS Baiturrahman) 11 Oktober 2023
- Wibisono, Yusuf, *Mengelola Zakat Indonesia: Diskusi Pengelolaan Zakat Nasional dari Rezim UU No. 38 Tahun 1999 ke Rezim UU No.23 Tahun 2011*, Jakarta: Prenadamedia, 2015.
- Widiastuti, Tika, et al. "A mediating effect of business growth on zakat empowerment program and mustahiq's welfare." *Cogent Business & Management* 8.1 (2021): 1882039. Doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1882039>
- Wijayati, Fitri Laela. "Conceptualization Good Amil Governance In Zakat Institution." *Journal of Business and Management Review* 2, no. 2 (2021): 108. Doi: <https://doi.org/10.47153/jbmr22.1032021>
- Wuzarrah al-Auqaf wa as-Syu'un al-Islamiah, *al-Mausu'ah al-Fiqhiyah* Jilid 23 (tt: tt, 1992), 318
- Yudi, Rahma. "Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelola Zakat di Surakarta." *Adzkiya: Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah* 9: 183-198. Doi: <https://doi.org/10.32332/adzkiya.v9i02.4432>
- Yulianti, Rahmani T., Jefri Heri Sofyan, and Annissa Nurhanifah Hariyadi. "The Implementation of Risk Management in Zakat

Institution; Case Study of Dompot Dhuafa Yogyakarta." *2018 International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2018)*. Atlantis Press, 2019. Doi: 10.2991/iconies-18.2019.80

Zaenal, Muhammad Hasbi, et al. "Principles of amil zakat and best practice recommendations for zakat institutions." *Working Papers-Puskas Baznas 1* (2017). Diakses 12 Januari 2024. Sumber: <https://www.iconzbaznas.com/publications/index.php/pwps/article/view/19>

Zakariya, Imam Muhyidin ibn Syaraf al-Nawawi Abu. *Minhaj al-Thalibin wa 'Umdah al-Muftin*, Kairo: Dar al-Ibnu Jauzi, 2014.

Zaprulkhan, *Rekonstruksi Paradigma Maqashid Asy-Syari'ah: Kajian Kritis dan Komprehensif*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2020.

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Wawancara

BAZNAS, BI dan IsDB telah menjelaskan dalam definisinya risiko operasional LAZ memiliki beberapa dimensi yakni 1) kecurangan/proses internal, 2) faktor SDM, 3) faktor sistem teknologi dan faktor-faktor lainnya yang berdampak pada aktivitas lembaga, termasuk ketidaksesuaian terhadap syariah.³⁰⁸

1. Kegagalan proses internal

- a. Kesalahan administrasi
 - Apakah ada potensi kesalahan administrasi ?
 - Bentuknya seperti apa ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?
- b. Kecurangan/penyimpangan dana
 - Apakah ada potensi penyimpangan dana ?
 - Bentuknya seperti apa ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?

³⁰⁸ Baznas, BI dan IDB, *Prinsip-Prinsip Pokok untuk Penyelenggaraan dan Pengawasan Zakat yang Efektif*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2016), 14. Lihat juga Nurhayati, Sri dkk. *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Jakarta: Salemba Empat. 2019. Rustam, Bambang Rianto. *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat. 2013.

- c. Ketidapatuhan terhadap syariah (*shariah compliance*)
 - Apakah ada potensi ketidakpatuhan terhadap syariah?
 - Bentuknya seperti apa ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?
- d. Kesalahan marketing/pemasaran
 - Apakah ada potensi kesalahan marketing atau *funding* ?
 - Bentuknya seperti apa ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?
- e. Ketidakmampuan mencapai target penghimpunan yang juga berhubungan dengan ketidakcukupan biaya operasional
 - Apakah ada potensi target penghimpunan zakat tidak tercapai ?
 - Seandainya tidak tercapai apa yang terjadi ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?
- f. Pengelolaan dana tidak efisien
 - Apakah ada potensi pengelolaan dana tidak efisien ?
 - Bentuknya seperti apa ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?

2. Faktor SDM

- a. Kemampuan SDM kurang memadai
 - Apakah ada potensi SDM yang kurang memadai/kompeten ?
 - Model yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?
- b. *Turnover* karyawan
 - Seberapa besar/sering *turnover* karyawan ?
 - Jika sering/ada kira-kira apa penyebabnya ?
 - Bagaimana mitigasi yang dilakukan oleh LAZ ?
- c. Sengketa antar karyawan
 - Apakah ada potensi sengketa/konflik antar karyawan ?
 - Bentuknya seperti apa ?
 - Bagaimana mitigasi yang dilakukan oleh LAZ ?
- d. Terlalu bergantung pada karyawan tertentu
 - Apakah ada ketergantungan berlebihan pada satu atau dua karyawan ?
 - Bentuknya seperti apa ?
 - Bagaimana mitigasi yang dilakukan oleh LAZ ?

3. Faktor sistem teknologi dan Eksternal Lainnya

- a. Sistem keamanan data tidak memadai
 - Apakah ada potensi ancaman keamanan data muzaki, mustahik atau lainnya ?

- Bagaimana dengan penggunaan teknologi software/aplikasi dalam hal administrasi/keungan LAZ, jika ada bentuknya seperti apa ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasi terkait keamanan data ?
- b. Perubahan regulasi pemerintah
- Bagaimana LAZ menyikapi potensi perubahan regulasi pemerintah/Kemenag terkait pengelolaan zakat ?
 - Model mitigasi yang sudah pernah ada sepengalaman LAZ seperti apa atau bagaimanakah mitigasinya ?

Dokumentasi Wawancara

1. Wawancara dengan Bpk. Ahmad Joko – Branch Manager Rumah Zakat Jawa Tengah



2. Wawancara dengan Bpk. Arfanu Romlan – Kepala Cabang Nurul Hayat Jawa Tengah



3. Wawancara dengan Bpk. Ikhwanussofa – Manager Area LAZIS Muhammadiyah Jawa Tengah



4. Wawancara dengan Bpk. Muhammad Irfai., Amd. – Pimpinan Cabang Semarang LAZ Al-Ihsan (LAZIS Jateng)



5. Wawancara dengan Bpk. Hasanudin Lc., M.E.I. – Direktur
LAZIS Sultan Agung



6. Wawancara dengan Bpk. Slamet Surahmat., Amd. – Direktur
Utama LAZIS Baiturrahman



Daftar Riwayat Hidup

A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap : Aditya Budi Santoso., S.Ag
2. Tempat Tanggal Lahir : Semarang, 24 Desember 1989
3. Alamat : Karangbendo, Kel. Karangrejo
Semarang
4. No. Handphone : 08522587336
5. E-mail : adityabudi82@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. SDN 2 Kebonharjo Patebon Kendal
2. SMPN 2 Kebonharjo Patebon Kendal
3. SMKN 2 Kendal
4. S1 Tasawuf Psikoterapi UIN Walisongo Semarang

C. Publikasi Ilmiah

1. Disability Welfare Improvement: Inclusive Empowerment
Method Of Productive Zakat Based

Semarang, 15 Juli 2024

Aditya Budi Santoso
2200018005