

Implementasi Zakat Core Principles Pada Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Zakat Pada BAZNAS Kota Bekasi

¹Inas Afifah Zahra
¹Politeknik Negeri Jakarta

*inas.afifahzahra@akuntansi.pnj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen risiko serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kota Bekasi berdasarkan *Zakat Core Principles* (ZCP). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian lapangan, serta teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, verifikasi, dan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya dari para amil zakat dalam mengidentifikasi dan memitigasi berbagai risiko, penerapan prinsip-prinsip ZCP dalam manajemen risiko belum dilaksanakan secara optimal. Risiko yang dihadapi BAZNAS Kota Bekasi diklasifikasikan menjadi tiga kategori utama, yaitu: (1) risiko penghimpunan dana, seperti risiko reputasi akibat pemberitaan negatif; (2) risiko pengelolaan dana, yang meliputi keterbatasan modal, kelemahan sistem teknologi informasi, dan rendahnya kualitas sumber daya manusia dalam pelaporan keuangan; serta (3) risiko penyaluran dana, yang disebabkan oleh ketidakakuratan basis data mustahik dan ketidakteraturan prosedur distribusi. Sebagai upaya mitigasi, BAZNAS mewajibkan verifikasi administratif dari instansi terkait untuk memastikan kelayakan mustahik. Adapun kendala utama dalam implementasi manajemen risiko adalah belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen risiko di BAZNAS Kota Bekasi belum sepenuhnya sejalan dengan indikator dan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam *Zakat Core Principles*.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Pengelolaan Dana, Zakat, Zakat Core Principles

Abstract

This study aims to analyze the implementation of risk management and the challenges encountered in zakat fund management at BAZNAS (National Amil Zakat Agency) of Bekasi City, based on the Zakat Core Principles (ZCP). Employing a qualitative approach and field research method, data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The data analysis involved data reduction, presentation, verification, and source triangulation. The findings reveal that while there are efforts by zakat administrators (amil) to identify and mitigate various risks, the application of ZCP-based risk management principles remains suboptimal. The risks faced by BAZNAS Bekasi are categorized into three main areas: (1) fundraising risks, such as reputational damage caused by negative media coverage; (2) fund management risks, including insufficient capital, weak IT systems, and low human resource capacity in financial reporting; and (3) distribution risks, arising from inaccurate mustahik (zakat recipient) databases and unsystematic disbursement procedures. As a mitigation strategy, BAZNAS requires administrative verification from local authorities to confirm recipient eligibility. The main challenge in implementing risk management lies in the absence of a standardized Standard Operating Procedure (SOP). These findings indicate that the current risk management practices at BAZNAS Bekasi have not fully aligned with the standards and principles outlined in the Zakat Core Principles.

Keywords: Risk Management, Fund Management, Zakat, Zakat Core Principles

PENDAHULUAN

Zakat merupakan salah satu instrumen ekonomi Islam yang berfungsi tidak hanya sebagai kewajiban ibadah individual, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi kekayaan yang mampu

menciptakan keadilan sosial dan ekonomi (Herianingrum et al., 2024; Jannah, 2024; Zauro et al., 2020). Zakat memiliki kontribusi signifikan dalam menyeimbangkan struktur ekonomi masyarakat dengan mengurangi kesenjangan dan mencegah akumulasi kekayaan secara eksekutif (Ashfaq et al., 2022; Mansur et al., 2025; Said et al., 2023; Zunaidi et al., 2024). Berbagai studi empiris membuktikan bahwa zakat memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara (Anis et al., 2022; Ashfahany et al., 2023; Faizi & Latifah, 2020; Kamarni et al., 2024; Shamad Muis et al., 2024).

Di Indonesia, peran strategis zakat ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, yang menyatakan bahwa zakat dikelola untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan serta memberikan manfaat sebesar-besarnya dalam upaya pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat (Al-Mubarak et al., 2021; M. I. A. Aziz & Susetyo, 2020). Namun, membangun pengelolaan zakat memerlukan pemahaman yang komprehensif terhadap dimensi kelembagaan yang terlibat. Hal ini menuntut mekanisme tata kelola yang baik dan profesional atau *good zakat governance* dalam merealisasikan tujuan Undang-Undang tersebut (Chotib et al., 2023; Wulansari, 2024). Pentingnya *good zakat governance* juga ditegaskan dalam PSAK No. 109 yang menekankan prinsip amanah, akuntabilitas, kepastian hukum, keadilan, dan integrasi dalam pengelolaan zakat (Rahman, 2015; Sawmar & Mohammed, 2021; Wahyuni-TD et al., 2021). Salah satu aspek utama dalam tata kelola zakat adalah pengelolaan risiko, yang berfungsi sebagai instrumen untuk mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi potensi hambatan yang dapat mengganggu efektivitas distribusi dan kepercayaan publik terhadap lembaga zakat (Kholiq & Hartono, 2021; Mustaffha et al., 2020).

Dalam konteks nasional, BAZNAS RI melalui perhitungan Indeks Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) tahun 2024 mencatat bahwa potensi zakat prioritas yang dapat difokuskan untuk mencapai target pengumpulan nasional sangat besar, mencapai Rp 37,9 triliun. Jumlah ini terdiri dari Rp 5,8 triliun untuk BAZNAS, Rp 4,4 triliun untuk BAZNAS Provinsi, Rp 13,9 triliun untuk BAZNAS Kota/Kabupaten, dan Rp 13,9 triliun untuk Lembaga Amil Zakat (Puskas BAZNAS, 2025). Selain itu, di tingkat daerah, Kota Bekasi tercatat memiliki potensi zakat sebesar Rp162,6 miliar, yang menuntut pengelolaan yang profesional dan sistematis. Studi empiris yang dilakukan oleh Triyani (2018) dan Mustaffha (2020) mengungkapkan bahwa salah satu tantangan utama yang dihadapi dalam pengelolaan zakat di tingkat daerah adalah lemahnya sistem manajemen risiko yang terstruktur (Mustaffha et al., 2020; Triyani et al., 2018). Risiko pengelolaan dana Zakat seperti risiko reputasi, risiko penyaluran, risiko operasional, hingga risiko kehilangan *muzakki* masih kerap terjadi akibat belum optimalnya penerapan prinsip-prinsip mitigasi risiko (D. Dyarini & Jamilah, 2018).

Sebagai respons terhadap kebutuhan akan tata kelola zakat yang efektif, *International Working Group on Zakat Core Principles* (IWGZCP) menginisiasi pengembangan *Zakat Core Principles* (ZCP), sebuah kerangka kerja yang dirancang untuk memperkuat manajemen risiko, pengawasan, dan akuntabilitas lembaga pengelola zakat (Apriliana & Siswanto, 2021; Sufriandio & Murniati, 2022). ZCP memiliki 18 prinsip inti yang dikategorikan menjadi dua kelompok utama. Kelompok pertama terkait dengan wewenang, tanggung jawab dan fungsi pengawasan zakat yang dijelaskan dalam Prinsip 1 sampai 7. Sementara peraturan kehati-hatian dan persyaratan untuk organisasi pengelola zakat diberikan dalam kelompok kedua dengan Prinsip 8 sampai 18 (Safinal & Riyaldi, 2021). Poin ZCP yang relevan dengan penelitian ini adalah ZCP ke-10 yaitu manajemen pendayagunaan karena terkait dengan pendistribusian zakat.

ZCP diharapkan dapat menjadi pedoman dalam mengontrol risiko serta mendorong praktik pengelolaan zakat yang profesional dan transparan (Ali et al., 2023; Kholik et al., 2023; Suhaibah & Hidayati, 2022). Namun demikian, implementasi ZCP dalam praktik pengelolaan zakat di tingkat daerah belum banyak diteliti, khususnya dalam konteks BAZNAS Kota Bekasi. Beberapa penelitian terdahulu mengenai BAZNAS Kota Bekasi (Anastasia & Putra, 2022; Asmawi, 2022; Oktaviani, 2022; Rifki et al., 2024; Riyanto & Tesmanto, 2022; Tsany, 2023) masih terbatas pada konteks pengawasan, transparansi, sistem informasi, dan strategi penyaluran dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS).

Permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah belum optimalnya penerapan manajemen risiko berdasarkan ZCP di BAZNAS Kota Bekasi, yang berpotensi menghambat efektivitas penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran zakat. Padahal, kepercayaan *muzakki* dan kesejahteraan mustahik sangat bergantung pada kinerja kelembagaan yang profesional dan akuntabel. Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dalam konteks penerapan ZCP di tingkat daerah, yang masih sangat terbatas dalam literatur. Selain itu, keunikan penelitian ini terletak pada fokusnya, yakni BAZNAS Kota Bekasi, yang memiliki potensi zakat signifikan serta dinamika manajerial yang kompleks. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen risiko pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bekasi berdasarkan *Zakat Core Principles*, serta mengidentifikasi berbagai kendala dalam penerapannya.

KAJIAN PUSTAKA

Zakat Core Principles

Zakat Core Principles (Prinsip-prinsip Inti Zakat) adalah standar minimum yang seharusnya diterapkan oleh setiap OPZ. ZCP merupakan standar yang fleksibel sehingga dapat diterapkan secara global oleh berbagai lembaga zakat (dari sistem manajemen zakat wajib hingga sistem manajemen zakat sukarela) (Elvira et al., 2023). Tujuan utama ZCP adalah untuk memperkuat manajemen pengawasan zakat yang sehat dan menjadi instrumen pengaman pengelolaan zakat diantara negara-negara Muslim (Safinal & Riyaldi, 2021).

Secara garis besar, *Zakat Core Principles* (ZCP) mencakup 18 prinsip inti yang membahas aspek efisiensi pengelolaan zakat. Struktur ZCP ini dikelompokkan ke dalam 18 (delapan belas) prinsip pokok, sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. 18 Prinsip *Zakat Core Principles*

	Zakat Core Principles		Zakat Core Principles
ZCP 1	<i>Objectives, independence, and legal protection for supervisors</i> (Tujuan, independensi, dan perlindungan hukum bagi pengawas)	ZCP 10	<i>Disbursement management</i> (Manajemen penyaluran)
ZCP 2	<i>Permissible activities</i> (Aktivitas yang diizinkan)	ZCP 11	<i>Country and transfer risk</i> (Risiko negara dan risiko transfer)
ZCP 3	<i>Licensing criteria</i> (kriteria perizinan)	ZCP 12	<i>Reputation and muzakki loss risk</i> (Risiko reputasi dan kehilangan muzakki)
ZCP 4	Zakat supervisory approach (Pendekatan pengawasan zakat)	ZCP 13	<i>Disbursement risk</i> (Risiko penyaluran)

ZCP 5	<i>Zakat supervisory techniques and tools</i> (Teknik dan alat pengawasan zakat)	ZCP 14	<i>Operational risk</i> (Risiko operasional)
ZCP 6	<i>Zakat supervisory reporting</i> (Pelaporan pengawasan zakat)	ZCP 15	<i>Shari'ah control and internal audit</i> (Pengawasan syariah dan audit internal)
ZCP 7	<i>Corrective and sanctioning powers of zakat supervisor</i> (Kewenangan korektif dan pemberian sanksi oleh pengawas zakat)	ZCP 16	<i>Financial reporting and external audit</i> (Pelaporan keuangan dan audit eksternal)
ZCP 8	<i>Good amil governance</i> (Tata kelola amil yang baik)	ZCP 17	<i>Disclosure and transparency</i> (Pengungkapan dan transparansi)
ZCP 9	<i>Collection management</i> (Manajemen penghimpunan)	ZCP 18	<i>Abuse of zakat services</i> (Penyalahgunaan layanan zakat)

Sumber: (BAZNAS, 2016)

Dari keseluruhan 18 prinsip tersebut, dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama. Kelompok pertama mencakup prinsip-prinsip yang berkaitan dengan wewenang, tanggung jawab, dan fungsi pengawasan zakat, yang tercantum dalam Prinsip 1 hingga Prinsip 7. Sementara itu, kelompok kedua mencakup prinsip-prinsip yang mengatur aspek kehati-hatian serta persyaratan bagi organisasi pengelola zakat, yang dituangkan dalam Prinsip 8 hingga Prinsip 18 (Fitriyah, 2022).

Risiko dan Manajemen Risiko

Manajemen risiko didefinisikan sebagai serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari aktivitas bisnis (Kholiq & Hartono, 2021). Selain itu, manajemen risiko juga dapat didefinisikan sebagai implementasi rencana yang telah disusun dan memutuskan metode apa yang akan digunakan dalam menghadapi risiko. Cara yang biasa dilakukan adalah dengan meminimalisir, mengalihkan, mencegah, dan mengendalikan peluang agar berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Hal-hal yang berkaitan dengan manajemen risiko dapat diatasi dengan mengembangkan sumber daya manusia, fasilitas, dan prosedur atau sistem yang kurang baik bagi individu atau kelompok (Abdulloh & Kasdi, 2021).

Dalam teori manajemen risiko menyebutkan bahwa perlakuan terhadap risiko dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, yaitu: 1) menghindari risiko, artinya dengan memutuskan untuk tidak melakukan aktivitas yang mendatangkan risiko; 2) mengurangi risiko, yaitu mengurangi kemungkinan terjadinya dan mengurangi konsekuensi atau dampaknya; 3) mentransfer risiko, yaitu memindahkan risiko ke pihak lain untuk menanggung risikonya; 4) menerima risiko, artinya tanpa melakukan tindakan lebih lanjut atas kompensasi risiko yang harus diambil; dan 5) mengeksploitasi risiko, yaitu tindakan untuk mengambil risiko dalam pilihan-pilihan lain yang merupakan hasil keputusan proaktif dan dilakukan secara sadar untuk mengambil risiko yang baru karena memiliki area-area yang lebih unggul (Susilo, Leo J. Riwu Kaho, 2018).

Risiko akan dapat ditangani dengan baik apabila terukur. Oleh karena itu ada dua hal yang perlu diukur dari risiko yaitu: 1) besarnya kemungkinan yang bisa terjadi; dan 2) besarnya dampak kerugian yang ditimbulkan apabila risiko tersebut terjadi (Prabantarikso, R. Mahelan. Fahmy, 2022). Langkah atau proses yang dilakukan dengan cara sistematis untuk mengelola dan mengukur ancaman risiko dikenal dengan manajemen risiko (Eko Sudarmanto, 2020).

Selanjutnya, dalam perspektif Islam, risiko dipandang sebagai hal yang positif. Risiko usaha dikaitkan dengan konsep keadilan, di mana setiap hasil keuntungan harus dihasilkan dari keterlibatan dalam menghadapi risiko usaha. Hasil usaha yang tidak memiliki kaitan dengan keterlibatan menghadapi risiko usaha dianggap tidak mencerminkan keadilan. Secara khusus, dalam Islam konsep risiko dicerminkan dalam dua aspek, yaitu *gharar* dan *maysir*. Islam melarang kedua jenis ketidakpastian tersebut karena dikaitkan dengan fenomena *asymmetric information*.

Gharar adalah kondisi pertukaran oleh seseorang yang menguasai informasi yang lebih lengkap dan lebih mengetahui akan adanya risiko merugikan dengan orang lain yang tidak tahu. *Maysir* adalah kondisi pertukaran di mana semua pihak yang akan terlibat didalam transaksi atau usaha sama sekali tidak bisa memperkirakan profil risiko usaha tersebut. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa Islam melarang transaksi yang mengandung *unexpected risk* (risiko yang tidak dapat diperkirakan) (Rivai, Veithzal, Ismal, 2013).

Gharar dan *maysir* dapat berupa larangan yang bersifat temporer dan spesifik. Perbedaan diantara kedua sifat larangan tersebut dijelaskan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Perbedaan Sifat Larangan Gharar dan Maysir

	Sifat	
	Temporer	Spesifik
Larangan Gharar dan Maysir	1. Karena ilmu pengetahuan, metodologi, dan informasi dapat berkembang. Sebuah transaksi yang awalnya <i>gharar</i> atau <i>maysir</i> , dapat berubah menjadi halal ketika komponen risiko yang melingkupi transaksi tersebut menjadi <i>expected</i> (dapat diperkirakan).	1. Kemampuan setiap individu berbeda-beda. Maka larangan <i>gharar</i> dan <i>maysir</i> tidak berlaku untuk semua orang. <i>Gharar</i> dan <i>maysir</i> diharamkan jika salah satu atau kedua pihak yang terlibat transaksi tidak bisa memperkirakan risikonya.
	2. Status <i>gharar</i> dan <i>maysir</i> sebuah transaksi tidak bersifat permanen tapi temporer. <i>Gharar</i> dan <i>maysir</i> adalah fungsi dari pengetahuan dan informasi.	2. Adanya dimensi keadilan, yaitu bertransaksi dengan pihak yang saling mengetahui risiko, dan tidak bertransaksi dengan pihak yang tidak tahu risikonya. Hal ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan informasi antar pihak yang bertransaksi.

Sumber: (Rivai, Veithzal, Ismal, 2013)

Selain itu, terdapat risiko juga dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *upside risk* dan *downside risk*. *Gharar* dan *maysir* lebih ditunjukkan untuk risiko dalam jenis *downside risk* (risiko merugikan). Adapun dalam konteks *speculative risk* (risiko spekulatif), *gharar* dan *maysir* tidak bertentangan dengan konsep manajemen risiko. Sebab dalam *speculative risk* berarti risiko yang *outcome* nya bukan hanya mengandung kemungkinan kerugian, namun juga mengandung kemungkinan keuntungan. Sedangkan *gharar* dan *maysir* termasuk kategori risiko yang merugikan. Spekulasi hanya dilarang apabila risiko bersifat *unexpected* (tidak dapat diperkirakan) bagi salah satu atau semua pihak yang terlibat transaksi.

Dari sudut pandang risiko, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) transaksi spekulatif yang relevan bagi ekonomi Islam adalah transaksi yang risikonya *unexpected* (tidak

dapat diperkirakan) sehingga transaksi tersebut diharamkan; 2) risiko transaksi yang *expected* (dapat diperkirakan) walaupun sifatnya spekulatif, maka transaksi tersebut sebenarnya halal, kecuali transaksi tersebut: (a) mengandung zat yang diharamkan; (b) tidak ada tambahan *value riel*; (c) *zero sum* atau keuntungan satu pihak sama dengan kerugian pihak lawan; atau (d) perpindahan hak tanpa adanya imbalan pertukaran (Rivai, Veithzal. Ismal, 2013).

Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Secara garis besar, manajemen risiko merupakan sebuah implementasi dari fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) program dalam menanggulangi risiko (Masruroh, 2016). Dengan demikian program dalam manajemen risiko adalah mencakup tugas: mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi, mengukur atau menentukan besarnya risiko tersebut, mencari jalan untuk menghadapi atau menanggulangi risiko, selanjutnya menyusun strategi untuk memperkecil ataupun mengendalikan risiko, mengkoordinir pelaksanaan penanggulangan risiko serta mengevaluasi program dari penanggulangan risiko yang telah dibuat, terutama dalam pengelolaan dana zakat.

Menurut Undang-Undang No.38 tahun 1999 pasal 1 ayat 1, pengelolaan zakat didefinisikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengumpulan dana serta pendayagunaan zakat (A. Aziz, 2015). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengelolaan dana zakat tersebut adalah kegiatan yang dimulai dari perencanaan program, pengumpulan (*collecting*) data *mustahiq* dan *muzakki*, kemudian pengorganisasian yang meliputi pemilihan struktur organisasi lembaga zakat. Pengelolaan dana zakat di Indonesia dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dengan cara menerima dan/atau mengambil harta atau barang zakat dari *muzakki* atas dasar pemberitahuan *muzakki*.

Untuk meningkatkan profesionalisme, lembaga zakat berpeluang mengalami risiko yang kompleks seperti manajemen kelembagaan, manajemen sumber daya manusia, kepatuhan terhadap peraturan, pengawasan, dan pelaporan, serta keterlibatan masyarakat sebagai sumber penghimpunan dana zakat (Tulasmi et al., 2019). Risiko dalam zakat merupakan kejadian potensial, baik yang dapat diantisipasi maupun yang tidak dapat diantisipasi. Risiko-risiko tersebut dapat mengganggu tingkat kepercayaan, kepatuhan syariah, dan keberlangsungan proses bisnis. Adanya risiko berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi lembaga zakat (Putri et al., 2021).

Risiko-risiko tersebut tidak dapat dihindari, namun dapat dikelola dan dikendalikan. Oleh karena itu, seperti halnya pada lembaga-lembaga lain pada umumnya, pengelolaan zakat memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari aktivitas bisnis; dengan kata lain, harus menerapkan manajemen risiko pada suatu bisnis (Maulana et al., 2021)

Berdasarkan hal tersebut, maka manajemen risiko pengelolaan dana zakat menjadi penting untuk diterapkan oleh sebuah lembaga zakat jika ingin terbebas dari masalah keuangan dan masalah lainnya. Apabila risiko tidak dimitigasi, maka dapat menyebabkan kerugian pada lembaga tersebut. Tabel 3 berikut menjelaskan beberapa risiko yang termasuk dalam pengelolaan dana zakat:

Tabel 3. Risiko dan Masalah Pengelolaan Dana Zakat

No	Risiko	Masalah
1	Risiko reputasi dan kehilangan <i>muzakki</i>	Kurangnya pelayanan kepada <i>muzakki</i>
		Kurangnya insentif bagi <i>muzakki</i>
		Kurangnya sistem manajemen zakat yang terpadu
		Kurangnya program sosial dan edukasi untuk informasi ke publik
2	Risiko penyaluran zakat	Kurang tepat dalam menentukan 8 <i>ashnaf</i>
		Kurang jelasnya alur penyaluran zakat
3	Risiko operasional	Kurangnya kecukupan modal
		Kurangnya sistem IT terpadu
4	Risiko transfer zakat antar negara	Kurangnya penyediaan informasi bagi negara donor zakat
		Kurangnya identifikasi 8 <i>ashnaf</i> di negara penerima zakat
		Kurangnya pembuatan MOU antar negara recipient dan donor

Sumber: (S. J. Dyarini, 2017)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*). Pendekatan ini digunakan karena bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bekasi berdasarkan *Zakat Core Principles* (ZCP), serta mengidentifikasi berbagai kendala dalam penerapannya. Data yang digunakan berupa data kualitatif, diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pimpinan BAZNAS Kota Bekasi sebagai informan kunci, observasi terhadap aktivitas lembaga, serta dokumentasi berupa laporan dan pedoman internal. Data tersebut dipilih karena mampu memberikan informasi yang kontekstual dan relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman (Miles et al., 2013), yang mencakup empat tahap: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik ini digunakan untuk mengorganisasi dan menginterpretasi data secara sistematis sesuai pendekatan kualitatif. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan konsistensi dan validitas temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Zakat Core Principles Pada Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Zakat di BAZNAS Kota Bekasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan BAZNAS Kota Bekasi, diketahui bahwa Lembaga ini telah memiliki prosedur operasional standar (SOP) dalam proses pendistribusian zakat, termasuk verifikasi mustahik dan pelaporan penggunaan dana. Namun, belum terdapat dokumen khusus yang secara eksplisit mengatur kerangka manajemen risiko sesuai prinsip ZCP, terutama dalam aspek identifikasi dan mitigasi risiko distribusi. Temuan dari observasi dan dokumentasi menunjukkan adanya tiga klasifikasi risiko utama yang belum dimitigasi secara optimal yaitu risiko penghimpunan, risiko pengelolaan, dan penyaluran dana zakat.

1. Risiko Penghimpunan Dana Zakat

Proses pertama aktivitas lembaga zakat adalah penghimpunan dana zakat. Dalam melakukan penghimpunan dana zakat, BAZNAS Kota Bekasi menghadapi risiko yang harus diwaspadai dan dimitigasi dengan baik, yaitu risiko reputasi dan kehilangan *muzakki*. Risiko

ini dapat muncul apabila kepercayaan kepada BAZNAS Kota Bekasi berkurang karena pelayanan yang kurang memadai dalam penghimpunan dana zakat yang dipercayakan oleh *muzakki* kepada lembaga tersebut. Rendahnya kepercayaan publik dapat menimbulkan impresi pada buruknya reputasi kelembagaan zakat.

Dengan sumber *muzakki* utama yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) Kota Bekasi, maka penghimpunan dana zakat BAZNAS Kota Bekasi cenderung stabil yaitu sebesar 20,3 miliar. Hal ini dikarenakan BAZNAS merupakan lembaga pemerintah yang didukung oleh regulasi yang kokoh, sehingga zakat profesi dari ASN Kota Bekasi dapat dihimpun dengan maksimal. Sehingga untuk risiko kehilangan *muzakki* hampir tidak terjadi. Akan tetapi dengan potensi zakat Rp 162,6 miliar, diperlukan strategi aktif dari lembaga untuk mengelola risiko ketidaktercapaian penghimpunan dana zakat, salah satunya dengan metode fundraising.

Fundraising merupakan kegiatan mengumpulkan dana zakat dan sumber daya lainnya dari individu, kelompok, atau organisasi yang diberikan kepada mustahik. Beberapa strategi fundraising yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Bekasi adalah sebagai berikut:

- a. Perekrutan relawan untuk *fundraising*;
- b. Sosialisasi dan edukasi yang intensif terkait adanya lembaga zakat melalui media sosial dengan membentuk *official account* Instagram BAZNAS Kota Bekasi (@bznaskotabekasi). Sosialisasi ini bertujuan memberikan informasi terkait program-program zakat seperti Bekasi Cerdas, Bekasi Sehat, Bekasi Sejahtera, Bekasi Ihsan, dan Bekasi Peduli kepada masyarakat sehingga mereka memperoleh pemahaman tentang zakat secara tepat. Selain itu, terdapat juga informasi rekening ZIS milik BAZNAS Kota Bekasi untuk memudahkan pengumpulan dana zakat dari *muzakki*. Untuk transfer dana zakat, BAZNAS Kota Bekasi bekerjasama dengan BTN Syariah dan Bank BJB. Sedangkan untuk transfer dana infaq dan sedekah dapat melalui Bank BJB Syariah dan Bank Mega Syariah;
- c. Layanan pasca pembayaran dana zakat dengan memberikan Bukti Setoran Zakat (BSZ) dan laporan bulanan BAZNAS Kota Bekasi kepada *muzakki*. Hal ini dilakukan dengan harapan kepercayaan dan kepuasan *muzakki* terhadap BAZNAS Kota Bekasi semakin meningkat serta dapat meminimalisir risiko kehilangan *muzakki*. Meningkatkan kepuasan *muzakki* ini menjadi penting karena kepuasan *muzakki* berpengaruh dengan jumlah dana zakat yang akan disetorkan kepada lembaga.

Strategi *fundraising* ini selaras dengan rekomendasi dari Asfahany et al (2023) yang menyatakan bahwa transparansi dan komunikasi aktif dapat memperkuat loyalitas *muzakki*, meningkatkan penerimaan zakat, dan mengurangi risiko kehilangan mereka. Selain itu, hasil penelitian (Soleh, 2019) juga mengungkapkan bahwa dengan memaksimalkan penggunaan teknologi dan media digital, program sosialisasi dan edukasi yang dilakukan oleh OPZ akan mencakup lebih banyak aspek. Dengan demikian, akses masyarakat untuk memperoleh informasi terkait zakat melalui OPZ akan menjadi lebih luas.

Namun demikian, kasus dugaan gratifikasi yang mencatut nama pimpinan BAZNAS Kota Bekasi memberikan dampak reputasional yang cukup signifikan, meskipun lembaga tersebut tidak terbukti secara hukum. Studi dari Nahda et al (2022) menegaskan bahwa

reputasi merupakan aset utama dalam institusi filantropi Islam, dan krisis kepercayaan publik dapat berdampak langsung pada efektivitas penghimpunan.

2. Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Proses kedua aktivitas lembaga zakat adalah pengelolaan dana zakat. Dalam risiko pengelolaan dana zakat, risiko yang sering muncul adalah risiko operasional yang disebabkan oleh kurangnya kecukupan modal dan sistem Informasi Teknologi (IT) terpadu dalam pengelolaan dana zakat.

Risiko operasional yang terjadi pada BAZNAS Kota Bekasi salah satunya adalah risiko kurangnya kecukupan modal untuk operasional. Hal ini terjadi disebabkan dana untuk Amil zakat seringkali tidak mencukupi untuk operasional. Berdasarkan PERBAZNAS No. 1 Tahun 2016 Amil memiliki hak 12,5% dan 20% atas dana Zakat serta Infaq dan Shadaqah. Apabila dana tersebut tidak mencukupi, maka lembaga diperbolehkan mengajukan dana *Sabilillah* yang telah dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) untuk menutupi operasional tersebut dengan persetujuan BAZNAS RI.

Dari sisi risiko IT, BAZNAS Kota Bekasi terintegrasi dengan BAZNAS RI melalui aplikasi Sistem Informasi Baznas (SIMBA). Aplikasi ini menghubungkan lembaga zakat seluruh Indonesia dalam aspek pencatatan harian penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana zakat, sehingga update informasi zakat skala nasional selalu *real-time*. Namun, sistem IT untuk menghubungkan antara BAZNAS Kota Bekasi dengan *muzakki* maupun mustahik masih belum optimal.

Sebagai contoh, di dalam laman resmi milik BAZNAS Kota Bekasi (<https://www.baznaskotabekasi.id/>) tidak dijelaskan secara komprehensif program-program terkait pengelolaan dana zakat. Laman tersebut hanya berisi berita kegiatan-kegiatan yang dilakukan BAZNAS Kota Bekasi tanpa memberikan laporan pencatatan keuangan pengelolaan dana zakat. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem IT di lembaga tersebut masih kurang transparan dan *accountable*. Risiko ini menimbulkan risiko yang lain yaitu risiko kekurangan SDM dalam mengelola dana zakat yang disebabkan oleh kurangnya tenaga profesional terkait SDM (Sumber Daya Manusia) yang mengerti dan memahami perihal pengelolaan dana zakat, baik dalam bidang IT maupun pelaporan keuangan.

Berdasarkan fakta tersebut, maka upaya mitigasi risiko yang dapat dilakukan oleh BAZNAS Kota Bekasi adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pelatihan intensif kepada staff BAZNAS Kota Bekasi agar memiliki pengetahuan terkait pengelolaan dana zakat sehingga dapat menjadikan amil zakat sebagai SDM profesional sesuai dengan misi BAZNAS Kota Bekasi yaitu "menumbuhkan pengelola/amil zakat yang amanah, transparan, dan profesional";
- b. BAZNAS Kota Bekasi harus melakukan open recruitment terhadap staff di bagian Informasi Teknologi (IT) dan accounting. Hal ini dilakukan agar para staff dapat melakukan update web secara berkala serta mempublikasikan laporan pencatatan keuangan pengelolaan dana zakat yang transparan dan *accountable*;

- c. Perekrutan relawan IT untuk memaksimalkan publikasi dan sosialisasi zakat serta meminimalisir risiko operasional yang disebabkan kurangnya kecukupan modal.

Upaya mitigasi risiko ini didukung oleh studi Amar et al (2024) dan Hasan et al (2019) yang menunjukkan bahwa strategi penguatan SDM di lembaga zakat harus dirancang agar sesuai dengan karakteristik internal dan kekhasan operasional, aktivitas, serta urusan kelembagaan masing-masing. Sistem manajemen SDM di lembaga zakat juga harus adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan peraturan ketenagakerjaan dan siklus ekonomi. Selain itu, pengembangan IT yang mutakhir juga berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penghimpunan zakat. Kedua hal ini, penguatan SDM dan sistem IT merupakan komponen kritical dalam mengurangi risiko operasional lembaga zakat

3. Risiko Penyaluran Dana Zakat

Proses akhir dalam lembaga zakat yaitu pendistribusian dana zakat kepada mustahik. Proses distribusi ini merupakan tantangan besar bagi lembaga zakat, karena menentukan ketepatan mustahik diperlukan *database* yang akurat serta prosedur yang sistematis. Apabila hal ini tidak diperhatikan, maka dapat menimbulkan risiko penyaluran zakat.

Risiko penyaluran zakat ini terjadi berkaitan dengan ketidaksesuaian antara rencana kerja penyaluran dengan realisasi dilapangan dikarenakan beragam faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal kelembagaan, maupun yang disengaja, tidak disengaja dan dalam keadaan terpaksa. Pengelolaan risiko mengenai pendistribusian dana zakat adalah dengan melakukan evaluasi minimal 1 (satu) bulan sekali bahkan setiap minggu perlu diadakan evaluasi untuk selalu melaporkan progress yang telah dilakukan oleh pengurus lembaga zakat (amil), terutama berkaitan dengan ketepatan penentuan mustahik zakat (Masruroh, 2016).

Hasil identifikasi risiko yang dilakukan pada BAZNAS Kota Bekasi ditemukan bahwa upaya lembaga untuk menyalurkan zakat secara tepat adalah dengan prosedur administrasi yang sistematis. Sebagai contoh, mustahik zakat baik dari golongan *fakir* maupun *miskin*, harus melampirkan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) dari kelurahan setempat untuk memastikan bahwa mereka layak menerima zakat. Sementara itu, mustahik seperti *ibnu sabil* yang kehabisan atau kehilangan dana selama perjalanan, maka harus melampirkan surat keterangan kehilangan dari kepolisian dan rekomendasi dari Dinas Sosial setempat untuk mendapatkan bantuan dari lembaga. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Astuti dan Prayogi (2019) yang menyatakan bahwa prinsip kehati-hatian dalam distribusi zakat harus menjadi prioritas utama dalam kerangka ZCP, khususnya pada prinsip ke-10 tentang manajemen pendayagunaan zakat.

Kendala Implementasi Zakat Core Principles Pada Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Zakat Pada di BAZNAS Kota Bekasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pimpinan dan staf BAZNAS Kota Bekasi, serta observasi terhadap dokumen kelembagaan dan sistem operasional yang ada, ditemukan bahwa kendala utama dalam implementasi *Zakat Core Principles* (ZCP) terletak pada ketiadaan dokumen khusus berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur implementasi manajemen risiko secara sistematis dalam pengelolaan dana zakat.

Ketiadaan SOP ini bukan semata karena kelalaian institusional, melainkan lebih disebabkan oleh keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Dalam struktur organisasi BAZNAS Kota Bekasi, hanya terdapat 16 orang personel: 5 pimpinan dan 11 staf pelaksana. Dari keseluruhan personel tersebut, tidak ada satu pun yang secara khusus menangani fungsi manajemen risiko, baik secara struktural maupun fungsional.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lestari et al., 2018) yang menyatakan bahwa SOP di BAZNAS Kota Bekasi hanya terbatas pada aspek pengendalian internal secara umum dan belum merinci prosedur identifikasi, pengukuran, dan mitigasi risiko dalam pengelolaan dana zakat. Penilaian risiko dalam SOP tersebut lebih banyak merujuk pada kerangka kerja pengendalian internal COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) dan belum diadaptasi untuk konteks spesifik lembaga zakat. Padahal, ZCP secara eksplisit mengharuskan adanya penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko sebagai bagian dari good zakat governance.

Keterbatasan kapasitas SDM juga berdampak pada rendahnya tingkat literasi manajemen risiko di kalangan pengelola zakat. Hal ini menghambat upaya institusionalisasi prinsip-prinsip ZCP yang bersifat teknis, seperti *risk identification*, *risk assessment*, *risk monitoring*, dan *risk mitigation* dalam siklus penghimpunan, pengelolaan, serta pendistribusian zakat. Sebagaimana diungkapkan oleh (Baharuddin & Iman, 2018; Supriyadi, 2020), rendahnya kemampuan SDM dalam memahami manajemen risiko merupakan salah satu hambatan terbesar dalam penerapan prinsip tata kelola zakat yang efektif di negara berkembang.

Selain itu, hasil dokumentasi menunjukkan belum adanya mekanisme *early warning system* atau indikator risiko kunci (*key risk indicators*) yang digunakan untuk mendeteksi potensi masalah dalam pengelolaan dana zakat, baik dari sisi keuangan, operasional, maupun kepatuhan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (A'yun & Rahman, 2024; Astuti & Aldeno, 2021) yang menyatakan bahwa keberadaan SOP manajemen risiko yang terstruktur dan disesuaikan dengan karakteristik lembaga zakat merupakan komponen fundamental dalam menjamin keberlanjutan dan akuntabilitas lembaga pengelola zakat.

Untuk mengatasi kendala tersebut, beberapa langkah strategis yang dapat direkomendasikan antara lain:

1. Penyusunan SOP manajemen risiko berbasis ZCP, yang mengintegrasikan identifikasi risiko, penilaian risiko, dan prosedur mitigasi dalam seluruh proses kerja.
2. Pelatihan teknis manajemen risiko berbasis ZCP bagi seluruh staf, yang difokuskan pada penguatan pemahaman tentang risiko reputasi, risiko operasional, dan risiko distribusi zakat.
3. Pembentukan unit khusus manajemen risiko atau pengangkatan petugas fungsional yang memiliki keahlian dalam audit risiko dan pengendalian internal zakat.
4. Kolaborasi teknis dengan BAZNAS RI atau lembaga pendidikan tinggi, guna mendapatkan pendampingan dalam menyusun kerangka risiko dan penerapan prinsip-prinsip pengelolaan risiko zakat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi zakat core principles (ZCP) pada manajemen risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kota Bekasi belum diterapkan secara optimal. Manajemen risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kota Bekasi terbagi 3 (tiga), yaitu: 1) Risiko penghimpunan dana zakat. Risiko ini dapat berupa risiko reputasi dan kehilangan *muzakki* disebabkan oleh pemberitaan negatif dari media yang dapat menimbulkan impresi pada buruknya reputasi kelembagaan zakat; 2) Risiko

pengelolaan dana zakat. Risiko ini dapat berupa risiko operasional yang disebabkan oleh kurangnya kecukupan modal, lemahnya sistem IT, dan kualitas SDM amil dalam membuat laporan pencatatan keuangan pengelolaan dana zakat; 3) Risiko penyaluran dana zakat. Risiko ini dapat berupa risiko penyaluran zakat yang disebabkan tidak tersalurkannya dana zakat kepada para mustahik secara optimal karena *database* mustahik yang tidak akurat serta prosedur penyaluran yang sistematis. Untuk risiko ini, BAZNAS Kota Bekasi melakukan mitigasi dengan mewajibkan setiap mustahik untuk melampirkan administrasi dari kelurahan, kepolisian, maupun dinas sosial setempat untuk membuktikan kelayakan penerima zakat. Sementara itu, kendala yang dihadapi adalah tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam implementasi manajemen risiko pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bekasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya cakupan yang hanya fokus pada satu lembaga zakat tingkat kota serta pendekatan data yang terbatas pada wawancara internal, sehingga belum menggambarkan pandangan dari stakeholder eksternal. Dokumentasi terkait risiko pun belum sepenuhnya tersedia atau terpublikasi secara transparan. Implikasi dari penelitian ini mendorong pentingnya penguatan kapasitas kelembagaan melalui pelatihan SDM dan penyusunan SOP manajemen risiko berbasis ZCP, serta penguatan peran BAZNAS RI dalam menetapkan kebijakan teknis penerapan manajemen risiko di seluruh BAZNAS daerah. Secara akademik, temuan ini memberikan dasar bagi studi lanjutan mengenai tata kelola risiko pada lembaga zakat dalam konteks kelembagaan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, I. F., & Rahman, T. (2024). Risk Management for the Distribution of Zakat , Infaq , and Shadaqah (ZIS) Funds on the Mentari Scholarship Program at Zakat Center LAZISMU Gresik. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 16(2), 160–176. <https://doi.org/10.70095/alamwal.v>
- Abdulloh, M., & Kasdi, A. (2021). Risk Management in Digital Transformation of Zakat Collection and Information Systems in Indonesia. *5 Th INTERNATIONAL CONFERENCE OF ZAKAT PROCEEDINGS*.
- Al-Mubarak, M. A. R., Iman, N., & Hariadi, F. W. (2021). Rekonstruksi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat (Analisis Hukum Ekonomi Syariah). *Musyarakah: Journal of Sharia Economic (MJSE)*, 1(1), 62–79. <https://doi.org/10.24269/mjse.v1i1.4166>
- Ali, O., Pardede, M. Y. S., & Sugianto. (2023). Manajemen Risiko Pada Lembaga Zakat. *Journal Of Social Science Research*, 3(6), 10797–10804.
- Anastasia, T., & Putra, M. Y. (2022). Implementasi Metode Extreme Programming Dalam Pengembangan Sistem Informasi Pendistribusian Dana Zakat Pada Baznas Kota Bekasi. *INFORMATICS FOR EDUCATORS AND PROFESSIONAL : Journal of Informatics*, 6(1), 53. <https://doi.org/10.51211/itbi.v6i1.1667>
- Anis, M., Widiastuti, T., & Fauziah, N. N. (2022). Empirical Model of Poverty Alleviation in Islamic Economic Perspective: Evidence from Indonesia. *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman*, 8(2), 277–294. <https://doi.org/10.24952/fitrah.v8i2.5961>
- Apriliana, E. I., & Siswanto, D. (2021). Analysis of Zakat Core Principle Application in Lembaga Amil Zakat XYZ. *Proceedings of the Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2019)*, 558(Aprish 2019), 673–678. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210531.084>
- Ashfahany, A. El, Hidayah, A. D. N., Hakim, L., & Mohd Noh, M. S. Bin. (2023). How Zakat Affects Economic Growth In Three Islamic Countries. *Journal of Islamic Economic Laws*, 6(1), 45–61. <https://doi.org/10.23917/jisel.v6i1.21242>
- Ashfaq, M., Abdelwahab, H. R., Aziz, S., & Sharif, S. (2022). Wealth Creation and

- Management in Islam. In T. Azid, M. Mukhlisin, & O. Altwijry (Eds.), *Wealth Management and Investment in Islamic Settings* (pp. 73–89). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-19-3686-9_5
- Asmawi, M. (2022). Effect of Productive Zakat Distribution on Improving the Standard of Life of Mustahik in Bekasi City Baznas. *El-Arbah: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Perbankan Syariah*, 6(2), 99–107. <https://doi.org/10.34005/elarbah.v6i2.2480>
- Astuti, R. Y., & Aldeno, I. (2021). Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelola Zakat di Surakarta. *Jurnal Hukum Dan Ekonomi Syariah*, 09(1), 183–198.
- Aziz, A. (2015). *Strategi Pengelolaan Dana Zakat Secara Produktif Untuk Pemberdayaan Ekonomi Pada BAZNAS Kabupaten Tangerang*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Aziz, M. I. A., & Susetyo, H. (2020). Dinamika Pengelolaan Zakat Oleh Negara Di Beberapa Provinsi Di Indonesia Pasca Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 49(4), 968. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol49.no4.2352>
- Baharuddin, A. Z., & Iman, R. Q. (2018). Nazir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(2), 62. <https://doi.org/10.31332/lifalah.v3i2.1197>
- BAZNAS. (2016). *Zakat Core Principles Consultative Document: Core Principles for Effective Zakat Supervision*.
- Chotib, M., Faiz, M. F., & Abdullah, I. (2023). Establisihing a Zakat Culture based on Good Zakat Governance and Good Zakat Empowerment in Indonesia. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 5(2), 1–11.
- Dyarini, D., & Jamilah, S. (2018). *Risk Management of Zakat Management*. *Iciebp 2017*, 563–568. <https://doi.org/10.5220/0007085805630568>
- Dyarini, S. J. (2017). Manajemen risiko pengelolaan zakat. *Ikraith-Humaniora*, 1(2), 45–52.
- Eko Sudarmanto. (2020). Manajemen Risiko: Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 107–121.
- Elvira, R., Effendi, N., Devianto, D., Good, A., & Governance, A. (2023). 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), 3141–3158.
- Faizi, & Latifah, N. N. (2020). The Influence of ZIS, Islamic Human Development Index, and Investment on Indonesia's Economic Growth: An ECM Model Analysis. *Ijtima'iyya: Journal of Muslim Society Research*, 4(1), 90–101.
- Fitriyah, N. (2022). Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principle di Badan Amil Zakat Nasional. *AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa*, 11(1), 69–77. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa69>
- Herianingrum, S., Supriani, I., Sukmana, R., Effendie, E., Widiastuti, T., Fauzi, Q., & Shofawati, A. (2024). Zakat as an instrument of poverty reduction in Indonesia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(4), 643–660. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2021-0307>
- Jannah, S. R. (2024). Zakat As Moral Obligation : A Theological And Philosophical. *8th International Conference of Zakat Proceedings*, 373–384.
- Kamarni, N., Utami, Y., & Hasib, F. F. (2024). The Role of Zakat, Infaq, Sadaqah (ZIS), HDI, and Government Expenditure on Poverty Alleviation: Economic Growth as an Intervening Variable. *Islamic Research: The International Journal of Islamic Civilization Studies*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.47076/jkpi.v7i1.236>
- Kholik, A., Martiandi, T., & ... (2023). Optimizing Intermediary Functions in Alignment with Zakat Core Principles: Enhancing Baznas Merangin. *Talaa: Journal of ...*, 3(2). <https://e-journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/talaa/article/view/735%0Ahttps://e-journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/talaa/article/download/735/391>
- Kholiq, A., & Hartono, N. (2021). Amil Zakat Governance Risk Mitigation: An ERM-COSO Analysis. *International Journal of Zakat*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v6i1.254>

- Lestari, A., Visiana, K., Akuntansi Bina Insani, A., Raya Siliwangi No, J., & Panjang Bekasi, R. (2018). Pengendalian Internal Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Bekasi. *Mahasiswa Bina Insani*, 2(2), 182–191. <http://www.ejournal-binainsani.ac.id/index.php/JMBI/article/view/935>
- Mansur, A., Kafabih, A., Hakim, A., & Fuad, L. (2025). The Role of Zakat and Taxes on Economic Growth. *El-Qist : Journal of Islamic Economics and Business (JIEB)*, 14(2), 154–166. <https://doi.org/10.15642/elqist.2024.14.2.154-166>
- Masruroh, S. (2016). Implementasi Manajemen Risiko Pada Pengelolaan Dana Zakat: Studi Kasus Izi (Inisiatif Zakat Indonesia) Diy. *Skripsi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta*, July, 1–23.
- Maulana, H., Firmansah, Y., & Arkyananto, N. (2021). Identifying Risks in Indonesian Zakat Institutions Using Enterprise Risk Management (ERM). *The International Islamic Economic System Conference*, 9, 372–378.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mustaffha, N., Norzehan, S., Yusuf, S., & Kasim, N. (2020). Risk Management Framework for Zakat Institution. *International Journal of Zakat and Islamic Philanthropy*, 2(2), 2672–7471.
- Oktaviani, R. R. (2022). *Strategi Penyaluran Dana Zakat Maal Melalui Program Pemberdayaan Ekonomi Umat: Studi di BAZNAS Kota Bekasi Provinsi Jawa Barat*. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung.
- Prabantarikso, R. Mahelan. Fahmy, E. (2022). *Konsep dan Penerapan Manajemen Risiko Operasional ; RCSA-KRI-LED*. Deepublish Publisher.
- Puskas BAZNAS. (2025). *Kajian Lanjutan: 37 Triliun Daftar Sasaran Prioritas Potensi Zakat on Balance Sheet 2025*.
- Putri, S. A. M., Rizki, & Hayati, S. R. (2021). *Analysis of Risk Management at Baznas in DIY with Enterprise Risk Management (ERM) Approach*. 518(ICoSIHESS 2020), 48–56. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210120.104>
- Rahman, T. (2015). AKUNTANSI ZAKAT, INFRAK DAN SEDEKAH (PSAK 109): Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(1), 141. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v6i1.141-164>
- Rifki, M., Putra, F., & Ishak, M. N. (2024). Pengaruh Transparansi Dan Reputasi Terhadap Minat Muzakki Membayar ZIS (Studi Pada Baznas Kota Bekasi). *DIRHAM: Jurnal Ekonomi Islam*, 5(2), 68–77.
- Rivai, Veithzal. Ismal, R. (2013). *Islamic Risk Management For Islamic Bank*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riyanto, R., & Tesmanto, J. (2022). Efektivitas Pengelolaan Zakat di Baznas Kota Bekasi dengan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(2), 723–729. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i2.1297>
- Safinal, S., & Riyaldi, M. H. (2021). Implementasi Zakat Core Principles Dalam Pendistribusian Zakat Di Baitul Mal Kota Banda Aceh. *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.32507/ajei.v12i1.950>
- Said, M., Darmawati, D., Hadiningdyah, D. I., & Hadromi, Y. (2023). Effect of Zakat Potential Management on Achieving SDGs : Case of the Indonesian National Amil Zakat Agency. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 9(1), 160–188. <https://doi.org/10.54427/ijisef.1186151>
- Sawmar, A. A., & Mohammed, M. O. (2021). Enhancing zakat compliance through good governance: a conceptual framework. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 13(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2018-0116>
- Shamad Muis, A. A., Al Firdausi, M., Akbar, C., Gamal, S., & Saleh, H. (2024). Zakat, Economic Growth, and Poverty Alleviation: An Artificial Neural Networks Analysis. *International Journal of Zakat*, 9(special), 56–70.

- Soleh, M. (2019). Zakat Fundraising Strategy: Opportunities and Challenges in Digital Era. *Journal of Nahdlatul Ulama Studies*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.35672/jnus.v1i1.1-16>
- Sufriandio, S., & Murniati, M. (2022). Analysis of The Implementation of Good Amil Governance Based on the Zakat Core Principle and The Application of PSAK No. 109 Concerning Zakat Accounting at The Padang City National Amil Zakat Agency. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 15(1), 19. <https://doi.org/10.35384/jime.v15i1.301>
- Suhaibah, & Hidayati, A. (2022). Korelasi Manajemen Risiko Zakat Pada LSPT Ditinjau Dari Zakat Core Principles. *JIES: Journal of Islamic Economics Studies*, 3(3), 140–152. <https://ejournal.feunhasy.ac.id/jies>
- Supriyadi, A. (2020). KOMPETENSI AMIL ZAKAT: Studi Mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf IAIN Tulungagung Menjelang Praktek Pengalaman Lapangan. *El-Barka: Journal of Islamic Economics and Business*, 3(1), 110–136. <https://doi.org/10.21154/elbarka.v3i1.2019>
- Susilo, Leo J. Riwu Kaho, V. (2018). *Manajemen Risiko: Panduan Untuk Risk Leaders dan Risk Practioners : ISO 31000: 2018* (D. Novita (ed.)). Grasindo.
- Triyani, N., Beik, I. S., & Baga, L. M. (2018). Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Al-Muzara'ah*, 5(2), 107–124. <https://doi.org/10.29244/jam.5.2.107-124>
- Tsany, L. M. (2023). *Efektivitas Pengawasan Terhadap Pengelolaan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah Pada BAZNAS Kota Bekasi*. Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Tulasmu, Yulianti, R. T., Sofyan, J. H., & Hariyadi, A. N. (2019). *The Implementation of Risk Management in Zakat Institution; Case Study of Dompot Dhuafa Yogyakarta*. 101(Iconies 2018), 416–422. <https://doi.org/10.2991/iconies-18.2019.80>
- Wahyuni-TD, I. S., Haron, H., & Fernando, Y. (2021). 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*, 14(4), 692–712. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2019-0089>
- Wulansari, F. P. (2024). Good Zakat Governance : Adaptasi Prinsip Good Corporate. *ZISWAF ASFA JOURNAL*, 2(2), 181–195.
- Zauro, N. A., Saad, R. A. J., & Sawandi, N. (2020). Enhancing socio-economic justice and financial inclusion in Nigeria: The role of zakat, Sadaqah and Qardhul Hassan. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(3), 555–572. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2016-0134>
- Zunaidi, A., Maghfiroh, F. L., & Setiawan, F. (2024). Empowering Local Communities Through Zakat to Achieve Sustainable Development Goals. *Iqtishoduna*, 20(1), 52–73. <https://doi.org/10.18860/iq.v20i1.23771>