

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara muslim terbesar ketiga di dunia menjadi salah satu negara dengan potensi pengumpulan zakat terbesar di dunia. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) mengestimasi potensi zakat di Indonesia Rp 327 triliun per tahun, hampir setara anggaran negara untuk program sosial pada tahun 2022 yang mencapai Rp 431,5 triliun. Tingginya estimasi potensi zakat tersebut pada kenyataannya belum diimbangi dengan realisasi pengumpulan dana Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) secara nasional yang tercatat hanya terkumpul Rp 33 Triliun saja per tahun, padahal sudah didukung dengan penyebaran 512 badan amil zakat dan 145 lembaga zakat di seluruh Indonesia. Realitas ini menegaskan bahwa zakat bukan sekadar instrumen ibadah ritual, melainkan sebuah kekuatan ekonomi yang potensial jika dikelola secara profesional dan berkelanjutan.¹

Zakat merupakan rukun Islam yang memiliki fungsi ganda sebagai ibadah vertikal kepada Allah SWT sekaligus instrumen redistribusi sosial-ekonomi. Perkembangan zakat saat ini telah bertransformasi dari sekadar amal konsumtif berjangka pendek menjadi instrumen keuangan sosial islam yang strategis untuk mengatasi permasalahan ekonomi, khususnya kemiskinan di

¹ Achmad Rian Agung Prayoga et al., “Analisis Manajemen Resiko Amil Relawan & Resiko Hukum Pada IZI Jawa Timur,” *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial (Embiss)* 5, no. 2 (2025): 69–74.

Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS) Maret 2025 menunjukkan angka kemiskinan nasional masih mencapai 8,47% atau sekitar 23,85 juta jiwa, sehingga diperlukan upaya penanggulangan melalui peningkatan pendapatan mustahik dengan program zakat produktif yang memberdayakan ekonomi masyarakat. Pengelolaan zakat produktif di Indonesia telah diimplementasikan secara luas oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) di berbagai daerah sebagai upaya sistematis dalam pengentasan kemiskinan.²

BAZNAS sebagai lembaga resmi pengelola zakat negara berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 memiliki otoritas strategis dalam mengimplementasikan zakat produktif di tingkat nasional hingga daerah. Program pemberdayaan ekonomi berbasis zakat produktif yang diselenggarakan BAZNAS telah menunjukkan dampak nyata dalam pengurangan kemiskinan, di mana secara nasional berhasil mengangkat lebih dari 577 ribu jiwa dari kemiskinan pada tahun 2023 melalui berbagai skema program seperti *Z Chicken*, Bantuan Gerobak, dan *Zakat Community Development* (ZCD). Capaian di wilayah Jawa Timur menunjukkan BAZNAS Provinsi telah mentransformasi status 9.928 mustahik keluar dari kategori miskin dengan peningkatan pendapatan rata-rata mencapai 35% selama dua tahun terakhir.³

² Yunie Rahayu, Ahmad Soleh, and Prima Audia Daniel, "Evaluasi Dan Efektivitas Program Baznas Dalam Pemberdayaan Umkm Di Era Covid-19," *Journal Development* 9, no. 2 (2021): 68.

³ M Usman and Nur Sholikin, "Efektifitas Zakat Produktif Dalam Memberdayakan UMKM (Studi Kasus Pelaku UMKM Di Pedan, Klaten, Jawa Tengah)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021). 35-36

BAZNAS Kabupaten Tuban mengimplementasikan ZIS produktif melalui pemberdayaan ekonomi unggulan "Tuban Berdaya" sebagai prioritas utama dengan alokasi dana mencapai lebih dari 1 miliar rupiah per tahun, menempati posisi kedua dalam distribusi zakat dan infaq selama periode 2022-2024. Program ini mencakup berbagai skema pemberdayaan meliputi *Zakat Community Development* (ZCD) berbasis kelompok peternakan, bantuan modal usaha, gerobak dagang, pelatihan kewirausahaan, dan *Z Chicken*.⁴ Capaian signifikan program periode 2021-2024 menunjukkan telah terbentuk sekitar 35 outlet *Z Chicken*, terdistribusinya 300 gerobak usaha seharga 1 juta per gerobak dan tambahan modal 500 ribu atau perorang dapat 3,5 juta, dan tersalurkan bantuan operasional kepada 300 UMKM dengan perorang mendapat modal 500 sampai 1 juta perorang sesuai dengan pengajuan dan jenis usahanya. di Kabupaten Tuban. Program Tuban Berdaya terbukti memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik.⁵ Berikut ini rincian distribusi jumlah dana dan jumlah mustahiknya:

⁴ Wahid Qomari, "BAZNAS Tuban Salurkan Bantuan Modal Usaha Gerobak Kepada 34 Mustahik," kabtuban.baznas.go.id, 2023, <https://kabtuban.baznas.go.id/news-show/Juni/1773>. di akses pada tanggal 12 November 2025 Pukul 22.15

⁵ Wahid Qomari, "Pendapatan Meningkat, 100 Mustahik BAZNAS Tuban Mulai Membiasakan Diri Berinfak," kabtuban.baznas.go.id, 2024, <https://kabtuban.baznas.go.id/news-show/infak/5339?back=https://kabtuban.baznas.go.id/news-all>. di akses pada tanggal 12 November 2025 Pukul 22.15

Tabel 1 Data Pendistribusian Program Tuban Berdaya

Tahun	Total Dana Tersalurkan	Pertumbuhan Distribusi Dana	Mustahiq Perorangan	Mustahiq Lembaga
2021	Rp. 213.090.000	100%	47 orang	1 lembaga
2022	Rp. 222.850.000	+4,58%	47 orang	1 lembaga
2023	Rp.1.926.778.000	+764,81%	402 orang	4 lembaga
2024	Rp.1.295.594.075	-32,76%	221 orang	7 lembaga
2025	Rp. 752.624.000	-41,83%	262 orang	7 lembaga

Sumber: Laporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Tuban Tahun 2025⁶

Implementasi program Tuban Berdaya di Kabupaten Tuban menunjukkan tren fluktuatif, ditandai dengan peningkatan yang signifikan dari tahun 2022 ke 2023, yang kemudian diikuti oleh penurunan stabil pada tahun 2024. Kondisi ini mengindikasikan bahwa program pemberdayaan yang berorientasi pada keberlanjutan usaha senantiasa berhadapan dengan berbagai tantangan dan risiko yang kompleks. Fluktuasi tersebut turut diperkuat oleh temuan awal di sejumlah wilayah pelosok, di mana mustahik mengalami kegagalan usaha akibat ketidakmampuan mengelola modal meskipun telah mendapatkan pembekalan di awal program, serta belum adanya upaya relokasi dan monitoring lanjutan karena keterbatasan jangkauan pengawasan.⁷

⁶ Dian Utami, *Laporan Keuangan Dan Laporan Auditor Independen Badan Amil Zakat KABUPATEN Tuban* (Tuban: BAZNAS Kabupaten Tuban, 2024). 20.

⁷ Setyawati and K Fikriyah, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kepuasan Muzakki Pada Baznas Kabupaten Tuban," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 7 (2024): 58–69.

BAZNAS Kabupaten Tuban sejatinya telah menginisiasi beberapa strategi untuk menghadapi risiko operasional guna menjaga keberlanjutan program, antara lain melalui identifikasi profil UMKM pada tahap awal seleksi mustahik sebagai upaya meminimalkan risiko kegagalan, serta pembentukan kelompok mustahik yang melakukan pertemuan rutin bulanan sebagai sarana berbagi pengalaman terkait kendala dan risiko operasional di lapangan. Namun, dalam praktiknya, implementasi strategi tersebut masih menghadapi sejumlah hambatan yang memengaruhi efektivitasnya, antara lain inkonsistensi pelaksanaan pertemuan rutin, kurangnya kesinambungan program pendampingan, hingga masih ditemukannya mustahik yang gerobak usahanya terbengkalai dan tidak dapat melanjutkan kegiatan usaha produktif.⁸

Isu keberlanjutan program dan keberlanjutan usaha dari zakat produktif menjadi perhatian penting, sebagaimana ditunjukkan oleh Munawaroh (2024) bahwa lembaga zakat tanpa kerangka manajemen risiko sistematis cenderung mengalami kegagalan program lebih tinggi, sehingga manajemen risiko menjadi faktor determinan keberhasilan program. Namun, kajian terdahulu mengenai manajemen risiko pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) masih berfokus pada aspek keuangan dan kepatuhan syariah, sementara efektivitas manajemen risiko operasional pada program pemberdayaan ekonomi belum banyak disorot. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini dilakukan

⁸ Novita wahyu Pratama and Iman Pasu Marganda Hadiarto Purba, “Strategi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tuban Dalam Pengelolaan Zakat Sebagai Upaya Menurunkan Angka Kemiskinan Untuk Mewujudkan Kesejahteraan Sosial,” *Kajian Moral Dan Kewarganegaraan* 9, no. 3 (2021): 16.

untuk mengevaluasi efektivitas penerapan manajemen risiko operasional pada Program Tuban Berdaya dalam mengurangi dampak dan probabilitas risiko di lapangan.⁹

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam terkait bagaimana penerapan manajemen risiko yang efektif pada program pemberdayaan ekonomi Tuban Berdaya sehingga bisa mengurangi kemungkinan kegagalan dari risiko yang ada dan mendukung keberlanjutan program dalam peningkatan ekonomi mustahiq. Maka dari itu peneliti mengambil judul **“Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Program Tuban Berdaya Di Baznas Kabupaten Tuban”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, permasalahan dapat di identifikasikan antara lain sebagai berikut:

1. Program Tuban Berdaya menjadi kontribusi BAZNAS untuk meningkatkan pendapatan kelompok masyarakat pra-sejahtera. Namun, dalam praktiknya, program pemberdayaan ekonomi di kabupaten Tuban belum bisa sepenuhnya dijalankan oleh semua mustahiq secara berkelanjutan dan masih dihadapkan pada berbagai Risiko operasional yang dapat menggagalkan tujuan utama program.

⁹ Sofiatul Munawwaroh, “Analisis Manajemen Risiko Dalam Pengelolaan Dana Zakat Di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Jember,” *Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember* (Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2024). 54.

2. Program Tuban Berdaya ini merupakan program prioritas dan unggulan, Besarnya jumlah dana yang di distribusikan tersebut seharusnya bisa berdampak lebih bagi mustahiq, namun pada temuan awal di sejumlah wilayah pelosok, di mana mustahik mengalami kegagalan usaha akibat ketidakmampuan mengelola modal meskipun telah mendapatkan pembekalan di awal program, serta belum adanya upaya relokasi dan monitoring karena keterbatasan jangkauan pengawasan.
3. Baznas Kabupaten tuban telah menginisiasi beberapa strategi penerapan manajemen risiko operasional namun implementasi strategi tersebut masih menghadapi berbagai hambatan efektivitas yaitu inkonsistensi sehingga perlu dilakukan penelitian terkait efektivitas penerapan manajemen risiko operasional.
4. Penelitian sebelumnya tentang manajemen risiko di BAZNAS sudah banyak tetapi masih menganalisis Risiko keuangan dan kepatuhan syariah dan belum banyak analisis mendalam tentang efektivitas manajemen risiko operasional khusus untuk program pemberdayaan ekonomi seperti Tuban berdaya belum banyak diteliti.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan Latar belakang yang diuraikan, maka perlu ada pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada proses manajemen risiko pada program pemberdayaan ekonomi Tuban Berdaya yang dilaksanakan oleh BAZNAS

Kabupaten Tuban Dengan menilai seberapa efektif manajemen risiko yang di terapkan.

2. Penerapan manajemen risiko yang diamati adalah pada periode perencanaan dan pelaksanaan program tahun 2022-2025 karena terjadi peningkatan dan penurunan jumlah distribusi dana dan mustahik sekitar waktu tersebut dan mempertimbangkan aspek laporan tahunan BAZNAS kabupaten Tuban.
3. Aspek manajemen risiko yang dianalisis mencakup 3 dimensi identifikasi dan analisis risiko, mitigasi risiko, dan efektivitas manajemen risiko.
4. Jenis risiko yang di analisis fokus pada risiko operasional yang langsung berdampak pada keberlanjutan usaha mustahik.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang telah diuraikan oleh penulis, maka dapat dirumuskan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses penerapan manajemen risiko operasional pada Program Tuban Berdaya di BAZNAS Kabupaten Tuban?
2. Bagaimana efektivitas penerapan manajemen risiko operasional dalam Program Tuban Berdaya di BAZNAS Kabupaten Tuban?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian:

- a. Untuk menganalisis dan mengevaluasi efektivitas penerapan manajemen risiko operasional dalam proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko pada Program Tuban Berdaya.
- b. Untuk merumuskan rekomendasi strategi mitigasi risiko yang lebih komprehensif guna meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan Program Tuban Berdaya.

2. Kegunaan Penelitian

a. Secara Teoritik

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen risiko dan manajemen zakat dengan menguji efektivitas penerapan manajemen risiko dalam program pemberdayaan ekonomi di tingkat lokal.

b. Secara Praktik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan acuan untuk BAZNAS tuban memperbaiki sistem pengelolaan risiko program pemberdayaan, sehingga meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kesuksesan program. Meningkatkan peluang suksesnya program pemberdayaan yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan ekonomi untuk mustahik. Memperkuat

kepercayaan publik terhadap pengelolaan dana zakat yang profesional dan berintegritas.

F. Kajian Pustaka

1. Penelitian dalam skripsi dari Sofiatul Munawaroh yang berjudul "*Analisis Manajemen Risiko dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Jember*". Dalam penelitian ini risiko yang teridentifikasi di Badan Amil BAZNAS yaitu risiko reputasi, risiko risiko penyaluran dana dan risiko operasional, sedangkan risiko transfer antar negara tidak teridentifikasi. Proses penerapan manajemen risiko telah terlaksana dengan baik dengan melakukan beberapa kegiatan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam menganalisis Manajemen risiko pada pengelolaan dana zakat di BAZNAS Jember dibagi menjadi tiga tahapan meliputi identifikasi risiko, analisis risiko dan pengelolaan risiko (memperkecil risiko, mengontrol risiko dan pendanaan risiko).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Azizah Putri, pada jurnal yang berjudul "*Manajemen Risiko Penyaluran zakat di BAZNAS Tanah Datar*". penelitian ini menyoroti pentingnya pengelolaan manajemen risiko dalam mensukseskan setiap program penyaluran dana zakat karena manajemen risiko di BAZNAS Kabupaten Tanah Datar masih kurang dikarenakan dalam penyaluran dana zakat yang dilakukan mustahik yang dapat keluar dari kemiskinan masih rendah, hal ini juga dikarenakan pemberdayaan yang dilakukan masih belum terawasi dengan maksimal. Penelitian ini menunjukkan bahwa program pemberdayaan yang sangat rentan dengan

berbagai macam risiko harus dikelola manajemen risikonya baik per program ataupun secara keseluruhan oleh BAZNAS dengan efektif.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Khoirul Anam, pada jurnal yang berjudul *"Implementasi manajemen risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Banyumas"*. Penelitian ini menjelaskan bagaimana implementasi manajemen risiko yang efektif dan menyortir beberapa kendala dalam implementasi manajemen risiko dengan dijelaskan bahwa BAZNAS Kabupaten Banyumas telah menerapkan langkah-langkah manajemen risiko secara cukup efektif. Strategi yang dilakukan meliputi peningkatan transparansi, validasi data mustahik, edukasi masyarakat, penguatan pengendalian internal, dan pemanfaatan teknologi informasi melalui sistem SIMBA. Kendati demikian, tantangan seperti rendahnya literasi zakat dan terbatasnya sumber daya manusia masih perlu mendapatkan perhatian lebih dalam implementasi manajemen risiko yang efektif.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pembaca dalam pembahasan skripsi ini penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN: Pendahuluan berisi sebagai pengantar dari penulisan skripsi secara keseluruhan. Terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan Penelitian, kajian pustaka dan sistematika pembahasan.

BAB II KERANGKA TEORITIK: Berisi penjelasan mengenai teori teori yang bertujuan sebagai landasan pembahasan yang berkaitan dengan Efektifitas penerapan manajemen risiko sesuai panduan manajemen risiko BAZNAS khususnya dalam program Tuban Berdaya.

BAB III METODE PENELITIAN: Bab ini menjelaskan tata cara penulis dalam melakukan penelitian. Dalam bab ini terdiri dari jenis penelitian, sifat penelitian, pendekatan penelitian, sumber data dan metode analisis data, dan Teknik analisis keabsahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN: Bab ini membahas tentang paparan data yang ditemukan peneliti melalui proses analisis data dengan membandingkan suatu teori dengan teori lainnya. Yang mana hal ini akan berisi dengan bagaimana proses penerapan manajemen risiko pada program Tuban Berdaya dan Bagaimana penerapan manajemen rsiko yang efektif pada program Tuban Berdaya BAZNAS Tuban.

BAB V PENUTUP: Bab ini merupakan jawaban yang sah kesimpulan dalam pokok permasalahan yang telah diterapkan dan dianalisis sebelumnya. Dalam bab ini juga disertakan saran yang bermanfaat untuk penelitian berikutnya.