

AMALAN DAN HALA TUJU PENGURUSAN RISIKO DI LEMBAGA ZAKAT NEGERI KEDAH

RISK MANAGEMENT PRACTICES AND DIRECTIONS AT THE KEDAH ZAKAT BOARD

Azharudin Ali¹
Mohamad Naimi Mohamad Nor²
Rohami Shafie³
Wan Norhayati Wan Ahmad⁴

¹ Tunku Puteri Intan Safinaz School of Accountancy, Universiti Utara Malaysia.
(E-mail: azharudin@uum.edu.my)

^{2, 3, 4} Tunku Puteri Intan Safinaz School of Accountancy, Universiti Utara Malaysia.

Accepted date: 15-08-2019

Published date: 15-10-2019

To cite this document: Ali, A., Mohamad Nor, M. N., Shafie, R., & Wan Ahmad, W. N. (2019). Amalan dan Hala Tuju Pengurusan Risiko di Lembaga Zakat Negeri Kedah. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 4(25), 24-35.

Abstrak: Tadbir urus yang baik sewajarnya bermula dengan amalan pengurusan risiko yang berkesan. Maka, tujuan artikel ini ialah untuk membincangkan tentang amalan pengurusan risiko di Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK). Berdasarkan dapatan kajian yang telah dijalankan melalui temubual dan analisis dokumen, amalan pengurusan risiko di LZNK masih baharu dan berada pada tahap awal pelaksanaan. Dalam konteks ini, masih banyak lagi usaha perlu dijalankan untuk mewujudkan dan membudayakan amalan pengurusan risiko yang berkesan di LZNK. Usaha-usaha ini dijangka lebih mudah dilaksanakan kerana pihak lembaga pengarah dan pengurusan tertinggi LZNK menyedari kepentingan amalan pengurusan risiko yang berkesan dan memberi sokongan sepenuhnya untuk merealisasikan hasrat ini. Artikel ini turut membincangkan hala tuju amalan pengurusan risiko yang berkesan di LZNK bagi memastikan kemampanan LZNK pada masa hadapan.

Kata Kunci: Amalan dan Hala Tuju Pengurusan Risiko, Lembaga Zakat Negeri Kedah, Tadbir Urus Zakat, Kemampanan.

Abstract: Good governance should begin with the effective risk management practices. Therefore, the purpose of this article is to discuss risk management practices at the Kedah Zakat Board (LZNK). Based on the findings of the study conducted through interviews and document analysis, the risk management practices in LZNK are relatively new and in the early stage of implementation. In this context, more efforts need to be made to establish and cultivate effective risk management practices in LZNK. These efforts are expected to be made easier as the board and management of the LZNK are aware of the importance of the effective risk management practices and fully support the realization of these goals. This article also discusses the direction of effective risk management practices in LZNK to ensure the sustainability of LZNK in the future.

Keywords: *Risk Management Practices and Directions, Kedah State Zakat Board, Zakat Governance, Sustainability.*

Pengenalan

Banyak pihak, kini menyedari kepentingan pengurusan risiko yang berkesan untuk dilaksanakan di organisasi masing-masing. Hal ini berlaku sedemikian rupa kerana amalan pengurusan risiko yang berkesan adalah sebahagian daripada aspek utama untuk melaksanakan tadbir urus yang baik. Maka, untuk merealisasikan sebuah organisasi yang mantap, kukuh dan mampan, amalan pengurusan risiko yang berkesan perlu dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Pengurusan risiko yang berkesan hanya boleh dicapai dengan adanya sokongan pihak pengurusan tertinggi dan setiap kakitangan mengambil bahagian untuk melaksanakannya. Tanpa mengira jenis organisasi; sama ada organisasi tersebut bermotifkan keuntungan mahupun bukan keuntungan, sokongan penuh daripada pihak atasan sehinggalah pihak bawahan amat diperlukan untuk melaksanakan amalan pengurusan risiko yang berkesan.

Amalan pengurusan risiko bukanlah perkara baru malahan sudah menjadi kelaziman kepada entiti yang berteraskan keuntungan seperti syarikat senaraian awam dan entiti perbankan. Entiti sebegini menjadikan aktiviti pengurusan risiko sebagai salah satu elemen utama bagi mencapai amalan tadbir urus korporat yang baik. Maka, tidak hairanlah struktur pengurusan risiko bagi organisasi tersebut adalah berbentuk formal dan perjalanan fungsi pengurusan risiko sentiasa dipantau dan diperbaiki. Namun begitu, aspek pengurusan risiko masih belum menjadi sebahagian keperluan dan budaya penting yang diamalkan oleh entiti yang tidak bermotifkan keuntungan. Adalah penting untuk diingatkan bahawa risiko adalah sesuatu perkara yang mungkin berlaku (dalam bentuk positif atau negatif) dan kemungkinan berlakunya sesuatu risiko adalah tidak dipengaruhi oleh jenis organisasi. Hal yang sama turut digunapakai dalam aspek risiko salah laku atau penipuan, iaitu risiko sebegini boleh terjadi ke atas seseorang tanpa mengira latar belakang, fahaman dan budaya individu tersebut. Apatah lagi, organisasi yang tidak bermotifkan keuntungan ini sering berurusan dengan masyarakat umum dan keberkesanan aktiviti yang dijalankan akan menjadi perhatian orang ramai.

Malangnya, kajian yang dilakukan dalam aspek pengurusan risiko ke atas organisasi sedemikian sama ada dalam negara atau luar negara adalah terhad bilangannya jika dibandingkan dengan entiti bermotifkan keuntungan. Hal ini mungkin disebabkan data tersebut dianggap sebagai urusan dalaman entiti dan ini menimbulkan kesukaran kepada para penyelidik untuk mendapatkan akses kepada data tersebut. Kurangnya kajian dalam bidang ini menyebabkan pengetahuan masyarakat terhadap amalan pengurusan risiko bagi entiti tidak bermotifkan keuntungan adalah terhad dan hal sebegini mungkin dapat dirungkaikan jika entiti tersebut lebih terbuka dan telus sifatnya.

Justeru, artikel ini menfokuskan sebuah organisasi yang bukan berasaskan keuntungan dan jarang diberikan penekanan oleh para penyelidik, namun cukup penting dalam konteks kemaslahatan umat Islam Malaysia. Secara khususnya, organisasi tersebut ialah institusi zakat yang menjadi pemangkin terhadap pembangunan sosioekonomi dan peningkatan kualiti kehidupan masyarakat. Lebih tepat lagi, artikel ini membincangkan secara mendalam tentang amalan dan hala tuju pengurusan risiko yang cekap dan berkesan di Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK). LZNK adalah institusi zakat yang unik kerana tadbir urus dan hal ehwal zakatnya tidak berada di bawah Majlis Agama Islam Negeri Kedah (MAIK). Malah, LZNK bertanggungjawab terus terhadap Ke bawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku Sultan Kedah Darul Aman. Keunikan inilah yang mendorong kajian ini dijalankan untuk membincangkan

tentang amalan dan hala tuju pengurusan risiko yang cekap dan berkesan di LZNK demi kemampanan dan kesejahteraan umat Islam, khususnya di negeri Kedah Darul Aman.

Ulasan Karya

Beberapa kajian tentang pengurusan risiko telah dijalankan sebelum ini melibatkan pelbagai bentuk organisasi. Kajian berkenaan pengurusan risiko mendapat perhatian utama bagi pengkaji dalam bidang berkaitan kewangan dan perbankan. Hal ini tidaklah menghairankan memandangkan sektor tersebut amat sensitif dengan perubahan risiko persekitaran dan keutuhan sektor ini menentukan kekuatan ekonomi sesebuah negara. Kajian oleh Md Noman, Chan, Isa dan Shah Sayed (2015) bagi mengenalpasti perbezaan proses pengurusan risiko kredit di antara bank konvensional dan bank Islam di Bangladesh mendedahkan terdapat perbezaan ketara di antara kedua-dua jenis bank dalam aspek pengenalpastian risiko kredit, penilaian, kefahaman risiko dan amalan pengurusan risiko. Mereka juga mendedahkan bahawa responden dari bank konvensional lebih peka dalam keseluruhan sistem kawalan pengurusan risiko, manakala responden dari bank Islam lebih berhati-hati dalam hal berkaitan pengenalpastian risiko kredit, pemantauan dan proses kawalan. Sementara itu, kajian berkaitan pengurusan risiko di bank turut dikendalikan oleh Hamid dan Yunus (2017). Kajian tersebut bertujuan menguji keberkesanan disiplin pasaran bagi menggalakkan amalan pengurusan risiko berhemah dalam kalangan bank di negara Asia Timur pada tahun 1995 hingga 2005. Mereka mendapati bahawa kaedah-kaedah disiplin pasaran boleh memberi impak yang berbeza dalam menggalakkan bank untuk mengamalkan amalan pengurusan risiko yang berhemah.

Kamran, Omran dan Mohamed Arshad (2018) menjelaskan bahawa bank komersial telah menjalankan usaha yang munasabah untuk menguruskan risiko kredit, namun masih belum menggunakan kapasiti penuh bagi mengendalikan atau menguruskan risiko tersebut. Bagi memastikan bank terus efisien dan stabil, mereka mencadangkan polisi yang berkaitan pengurusan risiko dan amalan perlulah dinilai dan dikaji semula. Scheld, Paha dan Fandrey (2016) pula berpendapat bahawa pematuhan kepada perundangan perlu diberi perhatian oleh bank dan mengesyorkan bahawa sebarang usaha atau langkah berkaitan dengan pengurusan risiko adalah amat penting bagi memastikan kelangsungan institusi perbankan dan memaksimumkan nilai organisasi.

Dari aspek jenis risiko, Dichevska (2015) berpendapat bahawa risiko kredit adalah risiko yang paling penting dihadapi oleh bank komersial dalam menjalankan operasinya dan proses pengurusan risiko kredit di bank adalah sangat rumit. Proses tersebut melibatkan pengenalpastian, ukuran, kawalan dan pemantauan risiko kredit. Mereka mencadangkan setiap bank untuk membangunkan sistem tersendiri bagi menguruskan risiko kredit supaya bersesuaian dengan keperluan dan suasana persekitaran operasi bank tersebut. Hal yang sama turut dilontarkan oleh Ioan dan Calanica (2017) bahawa sistem perbankan mengandungi pelbagai dimensi risiko yang boleh memberi kesan terhadap prestasi sesebuah bank. Institusi kewangan dan perbankan perlu memperbaiki kefahaman dan amalan pengurusan risiko bagi memastikan urusan perjalanan bank secara keseluruhan berjaya diurus dengan baik. Perubahan persekitaran perniagaan memberi impak dan meningkatkan ketidakstabilan kewangan dan boleh meningkatkan risiko kredit dan pengurusan risiko perbankan.

Perkara yang sama juga dapat diperhatikan bagi sektor korporat terutamanya kajian amalan pengurusan risiko dalam kalangan syarikat senaraian awam. Apatah lagi di Malaysia, kepentingan mewujudkan fungsi pengurusan risiko turut ditekankan sebagai salah satu syarat yang perlu dipatuhi bagi syarikat yang ingin disenaraikan di Bursa Malaysia. Di samping itu, Kod Tadbir Urus Malaysia atau *Malaysian Code on Corporate Governance* (2017) juga

menggariskan beberapa aspek pengurusan risiko yang patut diambil perhatian oleh syarikat. Antara aspek yang ditekankan ialah tanggungjawab pihak pengurusan dan lembaga pengarah dalam pelaksanaan pengurusan risiko dan kawalan dalaman. Hal ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Ishak dan Mohamad Nor (2017) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan signifikan di antara ciri-ciri lembaga pengarah dengan penubuhan jawatankuasa pengurusan risiko.

Kajian pengurusan risiko dalam kalangan syarikat bukan kewangan, antara lain, mendedahkan bahawa jawatankuasa pengurusan risiko mempunyai pengaruh yang kuat bagi aspek pemantauan risiko dan sistem kawalan dalaman (Ng, Chong dan Ismail (2013). Sementara itu, kajian oleh Soltanizadeh, Abdul Rasid, Mottaghi Golshan dan Wan Ismail (2016) menjelaskan bahawa syarikat yang mengaplikasikan pengurusan risiko enterprise (*Enterprise Risk Management* atau ERM) mempunyai kesan positif terhadap prestasi organisasi. Namun begitu, kajian mereka juga menunjukkan bahawa amalan ERM masih lagi belum meluas pelaksanaannya di Malaysia. Maka, di sinilah peranan yang patut dimainkan oleh ahli lembaga pengarah untuk menjadikan amalan pengurusan risiko sebagai budaya organisasi dan sentiasa memantau perjalanan aktiviti pengurusan risiko syarikat.

Dalam kajian selanjutnya oleh Abd Razak, Ab Rahman dan Borhan (2016) menjelaskan bahawa pengurusan risiko adalah dinamik sifatnya dan organisasi mestilah memastikan bahawa setiap tindakan yang diambil tidak akan memberi kesan terhadap kelangsungan organisasi. Bagi mencapai kearah pengurusan risiko korporat yang lebih berkesan dan kawalan dalaman yang baik, Abdul Aziz (2013) berpendapat hasrat itu dapat dicapai melalui pematuhan terhadap kerangka perundangan yang menekankan kepada amalan tadbir urus yang baik. Dalam nada yang sama, Sarens dan Christopher (2010), menerangkan kurangnya fokus garis panduan tadbir urus ke atas hal pengurusan risiko dan kawalan dalaman mempunyai perkaitan dengan pengurusan risiko dan sistem kawalan dalaman yang belum mantap dalam sesebuah syarikat.

Perbincangan di atas menunjukkan bahawa amalan pengurusan risiko sudah menjadi amalan atau lumrah bagi organisasi yang bersifat keuntungan. Namun demikian, setakat manakah kewujudan dan sumbangan pengurusan risiko terhadap prestasi dan kelangsungan organisasi menjadi persoalan yang memerlukan kajian yang mendalam.

Selain daripada kajian amalan pengurusan risiko ke atas entiti bermotifkan keuntungan seperti dinyatakan sebelum ini, kajian yang melibatkan organisasi yang tidak berteraskan keuntungan adalah sangat sedikit jumlahnya samada di negara maju atau sedang membangun. Dalam hal pengurusan risiko untuk organisasi bukan kerajaan, Wilson-Grau (2004) berpendapat aspek pengurusan risiko yang berkaitan dengan dana untuk membiayai perjalanan aktiviti organisasi patut diambil perhatian. Beliau turut menambah bahawa pengurusan dana yang baik akan mempengaruhi misi dan matlamat jangka panjang organisasi tersebut. Malahan, menurutnya lagi misi dan matlamat jangka panjang tersebut mestilah menjadi panduan utama untuk merangka dan membangunkan strategi pengurusan risikonya yang tersendiri. Memandangkan organisasi bukan kerajaan umumnya terlibat dengan pengaliran dana untuk tujuan berkaitan kebajikan dan bantuan, Trivunovic, Johnsen, dan Mathisen (2011) menyatakan bahawa suatu sistem pengurusan risiko bagi mencegah risiko kegiatan rasuah hendaklah dibentuk. Mereka mencadangkan antara usaha yang boleh dijalankan supaya risiko rasuah tidak memudaratkan organisasi ialah dengan menganalisis risiko yang berkaitan dengan program yang dijalankan, mengukuhkan kawalan dalaman organisasi dan memiliki mekanisme pemantauan yang berkesan ke atas pemberi dana dan organisasi bukan kerajaan itu sendiri.

Beberapa kajian pengurusan risiko ke atas institusi zakat telah dijalankan sebelum ini. Antaranya oleh Ali, Mohamad Nor, Shafie dan Wan Ahmad (2019) yang menekankan bahawa pelaksanaan amalan pengurusan risiko yang baik di kalangan institusi zakat adalah ditentukan oleh tiga faktor utama iaitu sistem, modal insan dan proses perjalanan pengurusan risiko. Sementara itu, Ascarya et al. (2018) berpendapat institusi zakat perlu memiliki mekanisme pengurusan risiko yang tersendiri dan pengenalpastian risiko adalah penting bagi institusi ini memandangkan risiko boleh memberi kesan kepada kualiti pengurusan zakat. Antara beberapa risiko yang dikenalpasti berkait rapat dengan institusi zakat ialah risiko strategik, risiko pengkorporatan, risiko operasi, risiko amil dan sukarelawan, risiko pematuhan dan risiko penerima dan pembayar zakat. Pengendalian risiko dengan baik ini akhirnya akan dapat mengurangkan peluang untuk berlakunya kejadian salah laku atau penipuan di institusi zakat (Mohamad Nor & Abdul Kadir, 2019).

Kaedah Penyelidikan

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif, iaitu melalui temubual dan analisis dokumen bagi mengkaji amalan pengurusan di LZNK. Pendekatan kualitatif amatlah bertepatan memandangkan pendekatan ini membolehkan pengkaji memahami senario sebenar yang berlaku dalam amalan pengurusan risiko LZNK. LZNK telah dipilih dalam kajian ini berikutan peranan LZNK yang cukup penting dalam memacu aktiviti ekonomi dan menjaga kepentingan kehidupan penduduk umat Islam di negeri Kedah. Justeru, melalui pendekatan kualitatif, kajian ini boleh menjawab persoalan tentang sejauh manakah amalan pengurusan risiko di LZNK.

Perbincangan Dapatan Kajian

Berasaskan temubual dan analisis dokumen, amalan pengurusan risiko di Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) masih lagi baharu dan berada pada tahap awal pelaksanaan. Oleh yang demikian, LZNK masih belum mempunyai struktur, kerangka, piawaian, polisi dan sistem pengurusan risiko yang sistematik, formal dan lengkap. Selain daripada itu, LZNK juga didapati tidak secara sepenuhnya mengadaptasi dan menggunakan piawaian atau kerangka pengurusan risiko yang terkemuka (seperti COSO ERM, ISO 31000, IRM) atau membangunkan sendiri sistem pengurusan risikonya. Walau bagaimanapun, pihak pengurusan tertinggi LZNK menyedari akan kepentingan melaksanakan pengurusan risiko yang cekap dan berkesan. Dalam konteks ini, kerangka yang lengkap dan menyeluruh akan cuba diaplikasikan secara berperingkat terhadap setiap proses, operasi, sistem dan aktiviti di LZNK. Menurut Ketua Jabatan Pengurusan Kualiti (JPQ):

“Pengurusan risiko di LZNK di praktis dan dilaksanakan adalah kerana untuk memenuhi kehendak dan keperluan audit pengurusan MS ISO 9001: 2015”

(Ketua Jabatan Pengurusan Kualiti – Temubual).

Pernyataan di atas jelas menunjukkan bahawa elemen keperluan pematuhan (ISO 9001: 2015) menjadi pendorong dan pendesak utama yang memacu amalan pengurusan risiko di LZNK. Namun demikian, kejayaan dan keberkesanan sepenuhnya tidak akan dicapai jika sesuatu perkara dilakukan sekadar untuk memenuhi keperluan pematuhan sahaja. Dengan kata lain, agak sukar untuk menjayakan usaha amalan pengurusan risiko yang cekap dan berkesan jika pelaksanaannya adalah didorong sepenuhnya oleh faktor keperluan aspek pematuhan. Adalah tidak dapat dinafikan bahawa budaya korporat yang baik serta iltizam yang tinggi daripada pihak pengurusan tertinggi untuk meningkatkan prestasi, meningkatkan keberkesanan tadbir urus dan menjadikan LZNK sebagai pusat kecemerlangan dan rujukan utama dalam aspek

pengurusan zakat menjadi faktor utama yang membawa kepada pembangunan sistem pengurusan risiko di LZNK.

Sokongan padu dan berterusan daripada pihak pengurusan tertinggi LZNK menjadi tulang belakang yang menggerakkan amalan dan pembudayaan pengurusan risiko di LZNK agar dapat direalisasikan. Galakan dan sokongan inilah yang memberi pengaruh dalaman yang kuat bagi merealisasikan pelaksanaan sistem pengurusan risiko di LZNK. Sebaliknya, jika pihak pengurusan tertinggi tidak menyokong usaha murni ini, maka hal yang sedemikian akan bertukar menjadi halangan besar yang seterusnya akan menggagalkan usaha ini. Akibatnya, akan berlakulah kekangan dari aspek struktur, sumber dan ketidakcekapan organisasi yang boleh menghadkan keupayaan fungsi pengurusan risiko untuk beroperasi dengan cekap dan berkesan. Iltizam yang tinggi untuk mengamalkan tadbir urus dan budaya korporat yang baik oleh LZNK bagi meningkatkan pencapaian dan reputasinya dapat dilihat dengan jelas melalui visi, misi, objektif dan slogan LZNK yang dipaparkan dalam jadual di bawah.

Jadual 1: Visi, Misi, Objektif dan Slogan Lembaga Zakat Negeri Kedah

VISI	MISI	OBJEKTIF	SLOGAN
Menjadi sebuah agensi pengurusan zakat yang unggul bertaraf dunia.	Mengurus dan meningkatkan operasi kutipan dan agihan zakat di negeri Kedah dengan telus, efisien dan berkualiti bagi menaik taraf sosio ekonomi umat Islam.	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkasakan urus tadbir Lembaga Zakat Negeri Kedah. • Mengoptimumkan kutipan zakat. • Membangunkan sosio-ekonomi masyarakat. • Meningkatkan kesedaran masyarakat berkenaan zakat. 	Asnaf Disantuni, Pembayar Diberkati.

Menurut Ketua Jabatan Pengurusan Kualiti (JPQ), bagi memastikan visi dan objektif LZNK tercapai di dalam suasana persekitaran ekonomi dan perniagaan yang mencabar, strategi membangunkan sistem pengurusan risiko adalah merupakan kaedah dan jawapan yang terbaik yang perlu dilaksanakan dengan kadar segera. Menurut beliau:

“Sekarang adalah masa dan ketika yang amat sesuai bagi LZNK untuk membangunkan fungsi dan sistem pengurusan risikonya sendiri bagi membantu untuk memastikan matlamat organisasi tercapai, prestasi dapat ditingkatkan dan peluang dapat dimanfaatkan. Fungsi pengurusan risiko ini bukan hanya sekadar perlu diwujudkan dan ada sahaja, ianya mestilah berperanan secara proaktif dan berfungsi dengan telus, cekap dan berkesan supaya dapat membantu pihak pengurusan LZNK untuk mengenalpasti dan menguruskan risiko yang dihadapi dengan sebaik mungkin serta dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan pencapaian oraganisasi.”

(Ketua Jabatan Pengurusan Kualiti – Temubual)

Dengan penekanan yang diberikan terhadap fungsi pengurusan risiko, iaitu salah satu sub-komponen utama dalam tadbir urus korporat, ini akan membantu dalam memastikan matlamat dan fungsi penubuhan LZNK berada pada landasan yang betul bagi mencapai visi dan misinya.

Hal ini cukup penting supaya pentadbiran kutipan dan agihan zakat oleh LZNK terus berkembang dengan pesat bagi menonjolkan fungsi LZNK, seterusnya menjuarai dan membela golongan asnaf di negeri Kedah untuk keluar daripada kepompong kemiskinan. Amalan pengurusan risiko yang baik dan berkesan menjadi tuntutan dan jangkaan oleh pihak luar yang juga pemegang taruh seperti pembayar zakat, pihak pengawal selia agama dan asnaf. Pengurusan risiko ialah alat yang mustahak dan penting untuk meyakinkan pihak luar bahawa LZNK mempunyai jawapan kepada bagaimana risiko berkaitan zakat diurus dan kepercayaan yang diberikan oleh pembayar zakat sentiasa dipelihara. Kehadiran dan pelaksanaan sistem kawalan dalaman dan sistem pengurusan risiko yang berkesan akan memberi inspirasi dan keyakinan kepada pembayar zakat dan pihak lain untuk berhadapan dengan isu-isu keruntuhan nilai integriti dan akauntabiliti, ketidaktentuan persekitaran ekonomi, kelemahan sistem tadbir urus dan skandal korporat yang membimbangkan. Dengan adanya amalan pengurusan risiko yang baik berkesan, ini akan dapat menjaga dan meningkatkan kewibawaan dan reputasi LZNK.

Menyedari akan kepentingan pengurusan risiko ini (di samping untuk mematuhi keperluan audit ISO 9001:2015), Ketua Jabatan Pengurusan Kualiti menegaskan bahawa LZNK telah memutuskan untuk melaksanakan dan mengamalkan pengurusan risiko ini dengan kadar segera. Menurut beliau:

“Di peringkat permulaan ini LZNK tidak menubuhkan lagi fungsi pengurusan risiko secara berasingan sebagai satu unit atau jabatan yang baru dan tersendiri di dalam struktur organisasi di LZNK ini. Buat sementara waktu fungsi pengurusan risiko diletakkan di bawah Jabatan Pengurusan Kualiti yang bertanggungjawab untuk membangunkan, mengkoordinasi, mempromosi dan memantau akan praktis (amalan) dan pelaksanaan pengurusan risiko di LZNK. Untuk maksud ini struktur organisasi LZNK dirombak sedikit untuk menentukan akan perihal punca kuasa, pelaporan, kawal selia dan peranan khusus pihak lembaga pengarah dan pengurusan tertinggi LZNK terhadap fungsi pengurusan risiko”

(Ketua Jabatan Pengurusan Kualiti – Temubual)

Kenyataan daripada Ketua Jabatan Pengurusan Kualiti di atas telah memberi gambaran yang jelas tentang perspektif budaya dan hala tuju pengurusan risiko di LZNK. Perspektif budaya ini tidak membayangkan bahawa LZNK tidak berhasrat mempunyai struktur formal untuk pengurusan risiko. Sebaliknya, pada tahap permulaan ini, kelihatan aktiviti pengurusan risiko merupakan suatu keadaan atau amalan yang digubal bagi mencapai terus matlamat organisasi. Dengan erti kata yang lain, pendekatan pengurusan risiko adalah berpaksikan kearah kumpulan sasaran organisasi zakat iaitu kumpulan asnaf dan pembayar zakat (contohnya: Kami terus membantu asnaf di negeri Kedah ini dengan sebaik mungkin – Ketua Pegawai Eksekutif, LZNK) dan dibudayakan menerusi penciptaan slogan seperti 'Asnaf Disantuni, Pembayar Diberkati'. Ini merupakan kaedah pengurusan risiko secara tidak formal, berseni dan halus dan bukannya dalam bentuk yang formal dan kompleks.

Justeru, sistem pengurusan risiko dibangunkan di LZNK dengan menggunakan sumber dan tenaga sedia ada, tiada lantikan dan jawatan baru yang dibuat atau diwujudkan. Dalam konteks ini, semua staf di LZNK mempunyai peranan masing-masing yang harus mereka lakukan untuk mengurus risiko yang dihadapi oleh unit/bahagian/jabatan mereka secara khususnya dan LZNK secara keseluruhannya. Pada tahap ini, didapati struktur pengurusan risiko adalah wujud secara tidak formal. Contohnya ketiadaan elemen Model Pertahanan Tiga Jalur (*Three Lines of*

Defense Model) yang lengkap, tiada jabatan pengurusan risiko yang diwujudkan dan tiada perlantikan Ketua Pegawai Risiko (*Chief Risk Officer* atau CRO) yang berperanan sebagai pengurus dan pegawai risiko yang mempunyai kemahiran dan kepakaran khusus dalam aspek pengurusan risiko. Namun demikian, bagi memastikan konsep dan aspek teknikal pengurusan risiko difahami dan ditaksir dengan betul, tenaga pakar dalam pengurusan risiko dari firma perundingan telah dilantik oleh LZNK untuk mengenalpasti, membangunkan dan menguruskan daftar risiko dan daftar penilaian risiko di LZNK.

Fasa berikutnya, LZNK sedang aktif dan giat dalam memperkenalkan dan meningkatkan kefahaman kepada semua kakitangannya tentang konsep, prinsip, proses, sistem, kerangka kerja, piawaian, struktur dan amalan terbaik bagi pengurusan risiko. Seterusnya, ia akan disusuli dengan beberapa siri latihan dan khidmat sokongan kepada kakitangan LZNK terutamanya kepada pengurusan kanan dan 'pemilik-pemilik risiko' (*risk owners*) serta melakukan semakan dan pemantauan risiko dari semasa ke semasa.

Menerusi temubual yang telah dilakukan dengan pihak pengurusan tertinggi LZNK, jelas menunjukkan azam dan kehendak mereka untuk melaksana dan mengintegrasikan pengurusan risiko di dalam segenap aktiviti pengurusan. Mereka sentiasa berusaha untuk meningkatkan tahap amalan dan penerapan pengurusan risiko untuk menjadikannya lebih cekap, berkesan dan mencapai piawaian yang tinggi. Komitmen ini lahir daripada keyakinan dan kesedaran pihak pengurusan LZNK terutama Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) LZNK akan kepentingan dan manfaat yang bakal diperoleh menerusi amalan pengurusan risiko yang baik sebagaimana yang dinyatakan berikut:

- Perancangan strategik akan lebih berkesan akibat peningkatan pengetahuan dan pemahaman tentang pengurusan dan pendedahan risiko utama.
- Perancangan strategik dan pelaksanaan operasi harian yang lebih berkesan melalui integrasi hubungan secara mantap dan bersepadu.
- Keyakinan yang lebih besar untuk mencapai objektif strategik dan operasi yang dirancang.
- Mempertahankan dan meningkatkan daya tahan organisasi dengan mengurangkan masa yang hilang untuk 'memerangi penipuan serta memadam kelemahan' dan meningkatkan potensi organisasi untuk mengeksploitasi peluang.
- Mempunyai keyakinan yang tinggi dalam proses membuat keputusan.
- Mengurangkan kejutan yang melibatkan kos yang tinggi kerana organisasi secara proaktif menghalang apa yang tidak diingini daripada berlaku.
- Memperoleh hasil yang lebih baik dari segi kelestarian program, keberkesanan dan kecekapan.
- Meningkatkan amalan keterbukaan dan ketelusan dalam pembuatan keputusan dan proses pengurusan yang berterusan.
- Meningkatkan budaya kebertanggungjawaban, akauntabiliti dan integriti.
- Meningkatkan kebarangkalian untuk mencapai matlamat organisasi dan inisiatif perubahan yang boleh dicapai.
- Meningkatkan pencapaian dan kelebihan daya saing serta menikmati kos modal yang lebih rendah.
- Memiliki asas yang lebih baik untuk penetapan strategi dan mengurangkan kejutan yang tidak diingini.

Dengan menerapkan budaya pengurusan risiko yang mantap ke dalam rangka kerja organisasi LZNK, ini akan meningkatkan produktiviti organisasi memandangkan pihak pengurusan LZNK akan lebih dapat menumpukan usaha ke arah mencari jalan bagi mencapai visi, misi, objektif dan slogan LZNK (seperti Jadual 1). Maka, pembaziran sumber dan tenaga akan dapat dielakkan dengan mengurangkan tumpuan kepada perkara yang tidak menjadi keutamaan pengurusan LZNK. Amalan pengurusan risiko yang berkesan amat penting bagi mengukuhkan proses perancangan LZNK dengan membenarkan para pembuat keputusan membuat rancangan kontingensi untuk mengelakkan ‘tragedi’ atau ‘kemalangan’ yang tidak diingini dan seterusnya membawa kepada peningkatan nilai yang diperoleh oleh taruh. Ini adalah selaras dengan kenyataan oleh Ketua Pegawai Eksekutif LZNK yang telah dinyatakan seperti berikut dan kenyataannya ini boleh dijadikan sebagai pegangan bagi kesemua kakitangan LZNK:

“Ramai yang ragu-ragu dengan agihan wang zakat yang telah dikeluarkan oleh para pembayar zakat sekalian. Jaminan kami, pemantapan agihan akan terus berlaku dan sedang dijalankan oleh kesemua warga kerja LZNK sama ada di peringkat Ibu Pejabat mahupun di cawangan. Ketelusan kami dalam mengagihkan wang zakat ini diaudit bagi memastikan perjalanan pentadbiran zakat diiktiraf. Buktinya, LZNK telah bertahun-tahun menerima Sijil Bersih daripada Jabatan Audit Negara melalui Jabatan Audit Negeri Kedah. Ini jelas menunjukkan bukti LZNK ditadbir seiring dengan wawasan dan matlamat penubuhannya sejak zaman berzaman. Kepada warga kerja LZNK, teruslah bekerja dengan bersungguh dan niatkan dihati untuk terus membantu dan menyantuni asnaf kerana Allah SWT melihat apa yang kita kerjakan”.

Ketua Pegawai Eksekutif LZNK

Sebagaimana yang dikehendaki dan disasarkan oleh pihak pengurusan kanan LZNK, amalan dan tahap pengurusan risiko di LZNK akan diperkasakan dan ditingkatkan lagi bagi memaksimumkan kecekapan dan keberkesannya. Maka, risiko yang diungkapkan sebagai kebarangkalian dan ketidakpastian sesuatu kejadian berlaku boleh memberi kesan (negatif/positif) terhadap pencapaian objektif (strategik, kewangan, operasi dan pematuhan) organisasi:

- (i) akan dikurangkan sekiranya kesan aktiviti/peristiwa/kejadian tersebut adalah negatif (ancaman) terhadap pencapaian objektif organisasi;
- (ii) akan dipertingkatkan kejayaannya dan dipastikan ianya berlaku sekiranya kesan aktiviti/peristiwa/kejadian tersebut adalah positif (peluang) terhadap pencapaian objektif organisasi

Secara keseluruhannya, hala tuju pengurusan risiko di LZNK adalah jelas meskipun berada pada tahap permulaan. Malah, dengan sokongan yang diberikan oleh pihak pengurusan atasan LZNK untuk memperkasakan dan membudayakan amalan pengurusan risiko, ia memberi jaminan yang munasabah bahawa matlamat penubuhan LZNK akan dapat dicapai. Pada masa yang sama, risiko yang perlu dihadapi dalam memenuhi objektif LZNK juga perlu dipastikan berada pada tahap yang boleh diterima bagi membolehkan operasi LZNK sentiasa berasa di landasan yang betul demi memastikan kelestarian LZNK.

Kesimpulan

Pelaksanaan pengurusan risiko yang berkesan amatlah penting untuk masa hadapan sesebuah organisasi. Artikel ini memfokuskan kepada sebuah institusi keagamaan yang berperanan untuk memajukan dan membangunkan ekonomi umat Islam. Beberapa kajian tentang pengurusan risiko telah dijalankan sebelum ini melibatkan pelbagai bentuk organisasi, namun

kajian yang menumpukan kepada institusi yang tidak bermotifkan keuntungan, contohnya institusi zakat adalah sangat kecil bilangannya.

Tujuan utama kajian ini dijalankan ialah untuk mengetahui tentang amalan dan hala tuju pengurusan risiko yang diamalkan di Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK). Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif, iaitu menemubual dan menganalisis dokumen dan rekod di LZNK. Institusi ini adalah unik memandangkan LZNK bukan sahaja bertanggungjawab ke atas urusan kutipan tetapi turut berfungsi untuk mengagihkan dana zakat di negeri Kedah. Malah, bagi memastikan kredibiliti institusi ini terpelihara, LZNK berada di bawah naungan Sultan Negeri Kedah.

Berasaskan kajian yang telah dijalankan, secara umumnya amalan pengurusan risiko di LZNK masih lagi berada di peringkat permulaan dan baharu dilaksanakan dengan menggunakan sepenuhnya sumber yang sedia ada. Pelaksanaan amalan pengurusan risiko di institusi ini adalah berdasarkan keperluan pematuhan ISO 9001: 2015. Pelaksanaan amalan ini mendapat sokongan pihak pengurusan tertinggi LZNK yang berfungsi untuk memacu dan berusaha menjadikan pengurusan risiko sebagai sebahagian budaya organisasi. Di samping itu, organisasi ini juga sedar akan perlunya merangka strategi dan membangunkan sistem pengurusan risiko supaya aktiviti pengurusan risiko dapat dikendalikan dengan lebih cekap. Kajian ini juga menunjukkan bahawa penerapan budaya berkaitan pengurusan risiko telah bermula untuk dipraktis dan organisasi ini mengharapkan agar struktur rasmi pengurusan risiko dapat segera diwujudkan.

Usaha untuk merealisasikan amalan budaya pengurusan risiko telah diletakkan di bawah kendalian Jabatan Pengurusan Kualiti yang kini dalam peringkat untuk memperkenalkan dan meningkatkan kefahaman kakitangan tentang prinsip, proses dan sistem pengurusan risiko. Ini adalah suatu komitmen dan keazaman yang telah dijalankan oleh jabatan ini supaya pengurusan risiko dapat disepadukan dalam setiap aktiviti LZNK. LZNK juga sedar bahawa pelaksanaan pengurusan risiko perlu ditunjangi oleh pengurusan tertinggi institusi dan sumber yang dimiliki mesti dioptimumkan sebaiknya.

Akhir sekali, LZNK bersedia untuk memperkukuhkan dan terus menggerakkan amalan pengurusan risiko yang baik dan seterusnya dapat memenuhi matlamat penubuhan institusi. Dengan yang demikian, hala tuju pengurusan risiko di LZNK telah berada di landasan yang sewajarnya dan beberapa ruang masa diperlukan bagi memastikan amalan pengurusan yang baik dapat dihayati dan diamalkan oleh warga kerjanya.

Walau bagaimanapun, terdapat beberapa kekangan dan kelemahan yang berkaitan dengan kajian ini. Antaranya ialah tumpuan kajian hanya melibatkan satu institusi zakat dan menyebabkan perbandingan dengan institusi zakat lain tidak dapat dijalankan. Di samping itu, struktur institusi zakat di Malaysia adalah berbeza memandangkan urusan zakat berada di bawah urusan hal ehwal negeri masing-masing. Oleh yang demikian, perbandingan amalan pengurusan risiko adalah rumit dan memerlukan penelitian lanjutan. Juga, kajian ini tidak menjelaskan sumbangan atau kesan pelaksanaan pengurusan risiko terhadap kutipan dan agihan zakat memandangkan LZNK masih dalam proses permulaan dan memantapkan fungsi pengurusan risiko.

Kekangan dan kelemahan ini menjadi peluang untuk meneruskan kajian di masa hadapan. Kajian di masa hadapan boleh mengkaji tentang kesesuaian penggunaan garis panduan ISO 9001:2015 dalam institusi zakat disebabkan motif penubuhan institusi ini bukanlah berdasarkan keuntungan seperti sektor perbankan dan korporat. Kajian di masa hadapan juga boleh dijalankan untuk membangunkan kerangka pengurusan risiko untuk institusi zakat

dengan memberi tumpuan yang lebih kepada risiko berkaitan aspek kutipan dan agihan zakat. Pengenalpastian risiko dan kaedah mengendalikan risiko pada dua fungsi institusi zakat ini adalah penting bagi memastikan keyakinan pembayar zakat terpelihara dan kesejahteraan penerima zakat terbelas.

Penghargaan: Penulis-penulis ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) yang membiayai kajian ini dan Institut Penyelidikan & Inovasi Zakat (IPIZ) serta Universiti Utara Malaysia yang memberi sokongan penuh sehingga kajian ini disiapkan.

Rujukan

- Abd Razak, N., Ab Rahman, Z. dan Borhan, H. (2016). Modeling Firm Resources –Enterprise Risk Management Relationships, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 No. 1, pp. 35-49.
- Abdul Aziz, N. A. (2013). Managing Corporate Risk and Achieving Internal Control through Statutory Compliance, *Journal of Financial Crime*, Vol. 20 No. 1, pp. 25-38.
- Ali, A., Mohamad Nor., M.N., Shafie dan Wan Ahmad, W.N. (2019). Pelaksanaan Amalan Pengurusan Risiko yang Baik bagi Institusi Zakat. *International Journal of Zakat and Islamic Philanthropy*. Volume: 1 Issues: 1 pp. 45-52.
- Ascarya, Cecep Maskanul Hakim, Siti Rahmawati, Atika Rukminastiti Masrifah, Irfan Syauqi Beik, M. Hasbi Zaenal, Priyesta Rizkiningsih dan Muhammad Choirin (2018). *Zakat Risk Management*. Centre of Strategic studies – The National Board of Zakat Jl. Kebon Sirih Raya No. 57, 10340, Jakarta Pusat.
- Dichevska, S. (2015). Contemporary Methods of Measuring The Credit Risk In Banking Operations. *Horizons / Horizonti*. Vol. 17, pp139-146.
- Hamid, F. S., dan Yunus, N.M. (2017). Market Discipline and Bank Risk Taking: Evidence from the East Asian Banking Sector. *East Asian Economic Review (EAER)*. Vol. 21 Issue 1, pp29-58.
- Ioan, V., dan Calinica, R.M. (2017). Assessment of Performance and Risk in the Banking System in Romania. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: XVII, Medicine.*, Issue 1, pp156-160.
- Ishak, S. dan Mohamad Nor, M.N. (2017). The Relationship between Board of Directors and Risk Management Committee in Malaysia. *International Journal of Economic Research*. Vol. 14 No. 10, pp 77-87.
- Kamran, H.W., Omran A. dan Mohamed Arshad, S. B. (2018). Credit Risk Management Framework of Commercial Banks in Pakistan: Conceptual Review. *Journal of Academic Research in Economics*. Vol. 10 Issue 1, pp3-3.
- Mohamad Nor, M.N. and Abdul Kadir, D. (2019). *Fraud Dan Pencegahan Mekanisme di Institusi Zakat (Fraud and Prevention Mechanism at Zakat Institution)*. Proceeding: The 1st Kedah International Zakat Conference 2019. Alor Setar, Kedah, 5 August 2019. pp 233-243.
- Md Noman, A.H., Isa, C.R. dan Shah Sayed, K.B. (2015). A Uni-Variate and Multivariate Non-Parametric Analysis: Distinction between Conventional Banks and Islamic Banks in Credit Risk Management Processes. *Pakistan Journal of Statistics*. Vol. 31 Issue 5, pp587-600.
- Ng, T., Chong, L. dan Ismail, H. (2013). Is the Risk Management Committee only a Procedural Compliance?, *Journal of Risk Finance*, Vol. 14 No. 1, pp. 71-86.
- Sarens, G. dan Christopher, J. (2010). The Association between Corporate Governance Guidelines and Risk Management and Internal Control Practices, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 288-308.

- Scheld, D., Paha, J. dan Fandrey, N. (2016). Managing Antitrust Risks in the Banking Industry. *European Competition Journal*. Vol. 12 Issue 1, pp113-136.
- Soltanizadeh, S., Abdul Rasid, S., Mottaghi Golshan, N. dan Wan Ismail, W. (2016). Business Strategy, Enterprise Risk Management and Organizational Performance, *Management Research Review*, Vol. 39 No. 9, pp. 1016-1033.
- Trivunovic, M., Johnsen, J. dan Mathisen, H. (2011). Developing an NGO corruption risk management system: Considerations for donors. Bergen: Chr. Michelsen Institute (U4 Issue 2011:9).
- Wilson-Grau, R. (2004). Strategic Risk Management for Development NGOs: The Case of a Grant-maker. *Seton Hall Journal of Diplomacy and International Relations*, Summer/Fall, pp 125-135.