

Implementasi Penggunaan Fintech dalam Manajemen Risiko: Studi pada Baitul Maal Hidayatullah

Aviani Widyastuti, Muhammad Wildan Affan*

Affiliation:

Department of Accounting, University of Muhammadiyah Malang

***Correspondence:**

wildan@umm.ac.id

This Article is Available in:

<https://journal.umy.ac.id/index.php/jati/article/view/13326>

DOI:

<https://doi.org/10.18196/jati.v5i1.13326>

Citation:

Widyastuti, A., & Affan, M. (2022). Implementasi Penggunaan Fintech Dalam Manajemen Risiko: Studi Pada Baitul Maal Hidayatullah. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 5(1), 64-76.

Article History

Received:

11 January 2022

Reviewed:

06 February 2022

Revised:

14 March 2022

Accepted:

31 March 2022

Topic Article:

Accounting for SMSE's Management Accounting

Abstract:

This study aims to reveal the meaning behind the implementation of risk management at the zakat charity institutions. The object of this research is one of the zakat charity institutions in Malang, Baitul Maal Hidayatullah (BMH). The primary data in the study was collected through unstructured interviews. This study included 1 person from the top management, 1 person from the middle management, and 1 person in lower management who manage organizational risk. The data analysis was carried out through a phenomenological approach using five components of the Enterprise Risk Management (ERM) framework of Governance and Culture, Strategy and Objective – Setting, Performance, Review and Revision, Information, Communication, and Reporting. The study illustrates that BMH implements risk management very well based on the ERM Framework. The implementation of risk management at BMH is also supported by a high level of optimism as a form of responsibility to stakeholders and people's needs toward The Almighty.

Keywords: ERM, Zakat Board, Risk Management.

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap makna yang melatari implementasi manajemen risiko pada Lembaga amal zakat. Objek penelitian ini adalah salah satu Lembaga amal zakat di Malang yaitu Baitul Maal Hidayatullah (BMH). Jenis data primer berupa hasil wawancara dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur. Adapun informan dalam penelitian ini meliputi 1 orang berkedudukan di *top management*, 1 orang berkedudukan di *middle management*, dan 1 orang berkedudukan di *lower management* yang ikut serta dalam pengelolaan risiko organisasi. Adapun analisis data dilakukan melalui pendekatan fenomenologi dengan menggunakan lima komponen framework *Enterprise Risk Management (ERM)* yaitu *Governance and Culture, Strategy and Objective – Setting, Performance, Review and Revision, Information, Communication, and Reporting*. Hasil penelitian menggambarkan bahwa BMH mengimplementasi manajemen risiko dengan sangat baik berdasarkan *Framework ERM*. Implementasi manajemen risiko pada BMH juga didukung tingkat optimis yang tinggi sebagai bentuk tanggungjawab pada Stakeholder maupun kebutuhan individu dalam hubungannya dengan Maha Pencipta.

Kata Kunci: Badan Zakat, Manajemen Risiko, ERM.

PENDAHULUAN

Perekonomian merupakan salah satu elemen penting dalam menunjang kehidupan yang menjadi perhatian semua kalangan baik pemerintahan, industri lembaga sosial maupun masyarakat sipil. Kesehatan masyarakat di seluruh dunia yang sedang dilanda virus yang penyebarannya begitu cepat

mempengaruhi perekonomian Indonesia baik dari sisi perdagangan, investasi, dan pariwisata (Fahraka & Roy, 2020). Hal ini terlihat dari pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam beberapa kuartal terakhir berada pada nilai minus. Penurunan ini sangat berkaitan dengan permasalahan dalam kehidupan bermasyarakat yaitu permasalahan kesenjangan sosial ekonomi.

Kesenjangan sosial ekonomi merupakan permasalahan mendasar dari pertumbuhan perekonomian yang menyebabkan kemiskinan, ketimpangan distribusi pendapatan dan kekayaan, pengangguran dan persaingan tidak sehat yang jauh dari nilai norma dan agama (A'yun & Karmila, 2017). Indonesia sebagai negara yang memiliki jumlah penduduk yang besar, sangat rawan untuk terjadi kesenjangan sosial ekonomi, oleh karena itu banyak kebijakan pemerintah yang difokuskan memperkecil kesenjangan sosial ekonomi yang terjadi dan bertujuan mensejahterakan masyarakat.

Pengentasan kesenjangan sosial ekonomi di Indonesia yang mayoritas beragama Islam, telah dilakukan juga melalui konsep nilai – nilai agama. Dalam Islam banyak hal mengenai perintah untuk bermuamalah dalam rangka mensejahterakan kehidupan sesama manusia, diantaranya perintah untuk zakat, infak dan sedekah atau shodaqoh (ZIS). ZIS dalam ajaran agama islam merupakan instrumen ibadah utama untuk menurunkan jumlah kesenjangan ekonomi dan menjadikan stimulus aktivitas ekonomi dan merupakan bagian dari kedermawanan dalam konteks masyarakat muslim melalui distribusi pendapatan dan kekayaan kepada seseorang yang berhak menerimanya (Habib, 2016; Hafidhuddin, 2002; Khan, 1994; Pratama, 2015).

Baitul maal hidayatullah (BMH) merupakan lembaga amil zakat yang bergerak dalam pengumpulan dana zakat, infaq, sedekah, wakaf dan hiah berikut dana sosial kemanusiaan dan *corporate social reponsibility* (CSR) perusahaan dan melakukan distribusi melalui program pendidikan, dakwak, sosial kemanusiaan dan ekonomi secara nasional. Penghimpunan dana yang dilakukan oleh BMH selaku lembaga amil zakat banyak terkendala dengan adanya kebijakan pemerintah yang melakukan pembatasan kegiatan masyarakat. Pembatasan kegiatan masyarakat juga berdampak pada kegiatan penghimpunan dana, Untuk meminimalkan dampak dari kebijakan tersebut, saat ini terdapat berbagai macam kemajuan teknologi yang dapat memudahkan penghimpunan dana.

Kemajuan teknologi telah merubah pola interaksi sosial dan hubungan personal, salah satunya adalah teknologi untuk bertransaksi ekonomi atau *financial technology* (Hiyanti et al., 2020). Fintech sangat bermanfaat bagi lembaga amil zakat untuk merubah pola penghimpunan dana yang dilakukan secara langsung (*offline*) menjadi penghimpunan dana yang dilakukan secara *online*. Perubahan merupakan pilihan yang mengandung ketidakpastian dan menciptakan peluang terjadinya suatu ancaman yang berdampak negatif berupa kehilangan sesuatu yang berharga akibat dari pilihan yang mengandung ketidakpastian (Triyani et al., 2017). Peluang ancaman atau disebut dengan risiko jarang menjadi perhatian pengelola lembaga amil zakat karena lembaga amil zakat merupakan organisasi nirlaba dimana setiap kerugian tidak berdampak langsung kepada pengelola lembaga amil zakat meskipun memiliki amanah dalam mendistribusikan kepada yang menutuhkan.. Oleh karena itu, pemaknaan implementasi manajemen risiko pada organisasi menjadi penting untuk dapat menggambarkan realitas yang ada.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pemaknaan pengelola organisasi khususnya pada organisasi nirlaba yaitu BMH di Kabupaten Malang dalam mengimplementasikan manajemen risiko. Tujuan penelitian adalah untuk menggali kesadaran realitas informan melalui pengungkapan makna yang melatari dalam implementasi manajemen risiko pada organisasi.

ISO 31000 dalam (Awalianti & Isgiyarta, 2014) mendefinisikan manejemen risiko sebagai :

“a systematic application of management policies, procedures, and practices to the activities of communicating, consulting, establishing the context, and identifying; analyzing; evaluating; treating; monitoring; and reviewing risk.”

Manajemen risiko pada dasarnya tidak bisa lepas pada prinsip-prinsip atau standar yang melandasinya, meskipun pada proses pengimplementasiannya pada setiap organisasi dapat berbeda. Beberapa factor seperti budaya internal, kebijakan dan program yang diterapkan oleh setiap perusahaan dapat berbeda (Awalianti & Isgiyarta, 2014).

(Oduoza et al., 2017) juga melakukan penelitian pada UKM sector konstruksi untuk megembangkan perangkat lunak manajemen risiko sehingga dapat secara proaktif mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola risiko yang dihadapi untuk meningkatkan kinerja bisnis. Dari perangkat lunak yang dikembangkan dapat memandu operator untuk menghindari, meminimalkan, memitigasi, atau mengelola risiko yang relevan. Meskipun demikian, pengembangan perangkat lunak ini tentunya sangat bergantung pada jenis bisnis atau perusahaan. Oleh karena itu, pengimplementasian manajemen risiko pada perusahaan pun juga beragam meskipun tetap dalam pengimplementasiannya tetap mengacu pada standar yang ada.

Perbedaan pengimplementasian manajemen risiko juga terjadi pada penelitian (Dewi et al., 2020) dan (Winarso & Jufriyanto, 2020) yaitu dalam mengidentifikasi potensi dan penanganan risiko pada obyek yang berbeda juga hasil analisis yang berbeda (Winarso & Jufriyanto, 2020) menemukan 24 kejadian risiko dalam proses produksi, dimana 10 diantaranya perlu diprioritaskan dan berfokus pada perbaikan produksi yang diakibatkan karena mengabaikan SOP. Meskipun sama-sama melakukan identifikasi risiko pada proses produksi, hasil analisis (Dewi et al., 2020) menunjukkan bahwa identifikasi risiko yang terjadi meliputi jadwal tidak realistis, keterampilan tidak sesuai, peralatan tidak tersedia, hambatan transportasi ke bengkel, fluktuasi harga material baja, spesifikasi yang salah dari pemilik, interpretasi spesifikasi yang salah, interpretasi gambar yang salah, volume yang salah, penyimpanan material.

Implementasi dalam pengelolaan risiko memang sangat beragam dan sangat tergantung dengan kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan atau organisasinya. Ketidapastian juga timbul karena adanya perubahan dalam perkembangan jaman, Seperti fintech misalnya. Fintech merupakan sebuah layanan keuangan digital dimana membayar tanpa harus ada bentuk fisik, layanan inilah yang akan merubah sistem pembayaran secara tunai dan konvensional dalam masyarakat (Mulyati et al., 2020). Menurut *financial stability board*, Financial technology atau teknologi keuangan atau yang biasa disebut dengan fintech merupakan inovasi teknologi dalam layanan keuangan yang dapat menghasilkan model – model bisnis, aplikasi, proses atau produk – produk dengan efek material yang terkait dengan penyediaan layanan keuangan. Selain itu, *Fintech* merupakan bagian dari sebuah *m-commerce* yang spesifik berhubungan dengan transaksi keuangan menggunakan *smartphone*. *Fintech* merupakan penggabungan layanan keuangan dengan teknologi informasi. *Fintech* tidak terbatas pada sektor spesifik seperti pembiayaan atau model bisnis, sebaliknya juga mencakup seluruh bisnis jasa keuangan dan produk tradisional (simpan pinjam) yang disediakan oleh lembaga keuangan (Ryu, 2018)

Menurut Arner et al (2015) *FinTech* saat ini terdiri dari lima bidang utama, yaitu: Keuangan dan investasi, Operasi dan manajemen risiko, Pembayaran dan infrastruktur, Keamanan data dan monetisasi, dan Antarmuka pelanggan. Risiko fintech merupakan hambatan mendasar bagi pengguna untuk mempertimbangkan penggunaan fintech (Irawan & Affan, 2020). Menurut otorisasi jasa keuangan, risiko fintech terbagi menjadi dua yaitu perlindungan dana pengguna dan perlindungan data pengguna. Sama halnya yang dilakukan oleh beberapa LAZ dengan menggunakan fasilitas fintech dalam hal pembayaran dan

infrastruktur. Tentunya dalam memilih teknologi yang digunakan dengan pertimbangan yang beberapa risiko khususnya adalah perlindungan akan dana pengguna.

Berbeda pada organisasi nirlaba, ketidakpastian juga dapat melanda aktivitas organisasinya meskipun tidak berdampak pada keuntungan atau kerugian secara financial, tetapi mereka juga tetap harus memastikan bahwa keberlanjutan aktivitas organisasinya tetap berjalan. Pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko juga berperan penting dalam mengatasi risiko yang ada. Widyastuti & Mudrifah (2020) melakukan penelitian terhadap karakteristik karyawan dalam pengimplementasian manajemen risiko pada Lembaga Amal Zakat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik individu yang dibutuhkan dalam mengimplementasikan manajemen risiko juga sangat bergantung jenis organisasinya. Lembaga amal zakat yang bergerak bidang sosial dan agama menentukan karakteristik yang mengutamakan dakwah dalam Islam menjadi faktor kuat dalam pengimplementasian manajemen risiko.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi transcendentale Husserl. Di dalam fenomenologi, pendekatan penelitian dilakukan secara alami dalam mengungkap realitas yang ada (Gill, 2014). Tujuan dari fenomenologi sendiri adalah untuk memahami apa yang dialami oleh informan sehingga informan melakukan pemaknaan atas suatu hal tertentu (Kamayanti, 2016). Pemaknaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemaknaan informan dalam melakukan manajemen risiko atas penggunaan *fintech* dalam aktivitas organisasinya. Husserl (1990) mengartikan fenomenologi sebagai pengalaman subjektif yang kemudian menjadi suatu studi akan kesadaran

Objek penelitian ini adalah BMH di Malang, yang merupakan salah satu Lembaga Amal Zakat dengan tingkat penghimpunan dana relative besar. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi opini, sikap, pengalaman atau karakteristik para informan dalam melakukan manajemen risiko. Adapun informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah sejumlah informan yang bekerja pada BMH Malang yang berkedudukan baik *top management*, *midel management*, maupun *lower management*. Hal ini dilakukan untuk dapat mengungkap realitas yang terjadi atas pemaknaan dalam mengimplementasikan manajemen risiko oleh informan terkait. Kriteria informan ini dipilih karena dalam pengimplementasian manajemen risiko melibatkan semua level management dalam organisasi. Adapun Framework dalam penelitian ini yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan wawancara dan analisis data yaitu dengan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework* menurut COSO tahun 2017 yang terdiri dari lima komponen yaitu *Governance and Culture*, *Strategy and Objective – Setting*, *Performance*, *Review and Revision* dan *Information, Communication, and Reporting*.

Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework menurut COSO dipilih dengan mempertimbangkan perspektif dan fokus pada manajemen risiko di seluruh lini perusahaan/organisasi. Adapun dalam pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan wawancara tidak terstruktur dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan secara alami mengikuti alur pembicaraan yang terjadi agar tidak terkesan atau cenderung untuk mempersiapkan jawaban oleh informan. Untuk dapat mengupas kesadaran informan dalam fenomenologi, maka peneliti akan melakukan analisis hasil data wawancara sesuai dengan tahapan dalam fenomenologi menurut Kamayanti (2016) yaitu melakukan 5 analisis.

Analisis yang pertama yaitu *Noema* (analisis tekstural/tekstur permukaan). Dalam tahapan ini peneliti melakukan bracketing atau tanda kurung pada apa yang ia tangkap tekstur lain di bawah tekstur untuk mendapatkan noesis sebagai pemaknaan yang lebih

dalam. Analisis yang kedua yaitu *Epoche*. Menurut (Husserl, 2006), *epoche* atau bracketing dilakukan Ketika pemahaman makna informan muncul pada waktu dan ruang tertentu dan menjadikan pengalaman bagi informan. Analisis ketiga yaitu *Noesis*, merupakan pemaknaan yang lebih mendalam dan menjadi kesadaran murni yang muncul akibat pengalaman karena pada waktu dan tempat tertentu. Analisis keempat adalah *Intentional analysis*. Pada tahapan ini, peneliti melakukan pemahaman akan relasi *noema-noesis* untuk mendapatkan pemaknaan lanjutan tentang bagaimana *noesis* membentuk *noema*. Analisis kelima yaitu *Eidetic reduction* yang merupakan kondensasi dari seluruh proses pemaknaan; atau ide yang melandasi keseluruhan kesadaran murni tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Manajemen Risiko Penggunaan Fintech pada BMH Malang

Organisasi dalam mencapai tujuannya tentunya tidak dapat dielakkan dari proses dalam memahami dan mengelola risiko (Collier & Agyei-Ampomah, 2006). Pada dasarnya ketidakpastian akan selalu menjadi bagian dalam menjalankan kegiatan organisasi baik organisasi berorientasi profit maupun tidak. Hal ini tentunya dilakukan sebagai upaya untuk mempertahankan keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi ke depannya.

Berbagai standar atau pedoman dalam menjalankan manajemen risiko telah dapat ditemukan, seperti Manajemen Risiko menurut COSO, manajemen risiko menurut ISO 31000 atau menurut standar lainnya. Dari berbagai standar tersebut pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membantu organisasi dalam melakukan manajemen risiko yang meliputi proses identifikasi sampai melakukan proses mitigasi risiko. Akan tetapi, proses pengimplementasian manajemen risiko pada setiap organisasi sangatlah beragam, karena sangat bergantung pada internal perusahaan. Sebagaimana yang juga disampaikan oleh (Collier & Agyei-Ampomah, 2006) bahwa manajemen risiko merupakan proses dimana organisasi secara metodis menangani risiko terhadap aktivitas mereka dengan tujuan mencapai manfaat berkelanjutan di dalam dan di seluruh portofolio semua aktivitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen risiko sangat bergantung pada metode yang dilakukan terhadap ketidakpastian yang dihadapi oleh masing-masing organisasi.

Sama halnya yang dilakukan oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) seperti Baitul Maal Hidayatullah (BMH) di Malang. BMH merupakan lembaga amil zakat yang bergerak dalam penghimpunan dana zakat, infaq, sedekah wakaf dan hibah. BMH memiliki kantor layanan LAZNAS di 30 Provinsi dengan 97 unit penghimpunan (UPP) zakat, infaq dan sedekah se Indonesia. Salah satu UPP BMH berada di Kabupaten Malang yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Adapun informan dalam penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut :

Tabel 1. Daftar Informan

No	Nama	Jabatan	Level Management
1.	Lukmanul Khakim	Manajer BMH Malang	Top Management
2.	Muhammad Khuzen	Supervisor Penghimpunan Dana	Midle Management
3.	Winarno	Staff Marketing	Lower Management

Dalam mempertahankan keberlangsungan atau keberlanjutan organisasinya, mereka tetap harus kuat dalam menghadapi kondisi ketidakpastian yang dihadapi seperti pandemic Covid-19 saat ini. Proses pengambilan keputusan organisasi pada dasarnya melibatkan risiko, yang mungkin muncul sebagai ancaman terhadap yang sudah direncanakan maupun belum (Olechowski et al., 2016). Oleh karena itu, merupakan hal penting bagi organisasi dalam melakukan manajemen risiko yang bertujuan untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam kegiatan pengelolaan proyek/program dan pengembangan proyek yang kompleks dan menantang (Oliva, 2016). Hal ini diungkapkan langsung oleh informan dalam

penelitian ini yaitu Bapak Lukman selaku manajer pada kantor perwakilan BMH di Malang bahwa BMH bisa menghadapi ketidakpastian yang ada dengan mempersiapkan antisipasinya.

“Alhamdulillah situasi pandemi ini memang semua merasakan dampaknya, khususnya di lembaga kami, di Laznas BMH ini juga terkena dampak, cuma adanya dampak itu, kami juga bisa {menyiapkan antisipasinya}, ...”

Pengimplementasian manajemen risiko yang sangat beragam tentunya banyak dilatar belakangi oleh banyak faktor. Misalnya, kondisi budaya, visi dan misi organisasi, atau bidang dari organisasi tersebut. BMH merupakan Lembaga Amal, Zakat dan Infaq sendiri juga bergerak dibidang Pendidikan, social, ekonomi dan dakwah. BMH sebagai organisasi non profit memiliki tanggungjawab yang sangat besar sehingga, kondisi ketidakpastian seperti pandemic covid-19 ini tetap harus dihadapi dan menyesuaikan keadaan. Khuzen pun mengutarakan pendapatnya bahwa setiap organisasi harus mampu beradaptasi dengan kondisi yang sedang dihadapi. Apalagi BMH bergerak dibidang jasa pelayanan yang dituntut untuk memberikan kualitas layanan yang baik.

“...., akhirnya kami menyadari memang {harus berubah}, karena kita prinsipnya adalah layanan,...”

Seiring berjalannya waktu, organisasi tentunya harus dapat menghadapi segala ketidakpastian termasuk perubahan-perubahan zaman ataupun teknologi. Hal ini tentunya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya dan juga mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Seperti yang disampaikan oleh Khuzen, bahwasanya dalam menghadapi masa pandemic Covid-19 yang tidak dapat diprediksi ini, BMH mengemban amanah besar dalam menggalang dana dari donatur. BMH juga harus segera menghadapi perubahan kondisi akibat munculnya kondisi yang tidak diharapkan tersebut. Dengan demikian, organisasi sangat perlu mengelola risiko untuk dapat mencapai hasil dan sebagai dasar untuk menjamin pencapaian tujuan strategis (Rosa & Toledo, 2015). Perubahan terbesar yang dapat dirasakan oleh BMH Malang khususnya adalah pemanfaatan Fintech dalam upaya penggalangan dana dari donatur.

Implementasi manajemen risiko menurut COSO ERM 2017, khususnya pada komponen pertama adalah tata Kelola dan budaya risiko (*risk governance and culture*). Komponen tersebut menjelaskan bahwa agar implementasi dan strategi ERM dapat berjalan secara efektif maka dibutuhkan upaya dewan pengarah dan pengawas organisasi melakukan pengawasan yang efektif serta memberikan dukungan dalam mencapai strategi organisasi. Terkait dengan hal tersebut Lukman mengungkapkan bahwa kontrol utama dalam pelaksanaan program adalah dari BMH pusat dan perwakilan.

“Memang kan itu ada {BMH pusat ada juga BMH perwakilan}, untuk kita ini {mengarah pada perwakilan}, jadi biasanya kita itu setiap hari ada share program, jadi kami tidak berani bila tidak ada share program dari Surabaya, tiap hari itu ada namanya WA story, itu biasanya kalau ramadhan itu 3 kali, pagi, siang dan sore. Jadi share program ini terpusat, ketika ada share program, tim kami ada dilapangan, intinya kami tinggal {menjalankan dari program pusat}”.

Prinsip tata Kelola dan budaya risiko harus dapat didefinisikan, dibangun dan diterapkan sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi serta nilai-nilai pokok organisasi. Dalam hal ini, BMH mampu mendefinisikan risiko organisasi seperti pandemic covid-19 dan mengelola risiko tersebut sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. Manajemen risiko

sendiri tidak dimaksudkan untuk sepenuhnya menghilangkan risiko suatu organisasi akan tetapi lebih focus pada meminimalkan dampak yang terjadi melalui proses mengidentifikasi, mengukur dan mengendalikan risiko (Aloini et al., 2007). Lukman pun menyampaikan pendapatnya bahwa perubahan lingkungan yang merupakan bagian dari risiko organisasi. Lukman pun menambahkan bahwa organisasi harus bisa merespon dengan sikap yang optimis sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi yaitu menjalin hubungan dengan para donatur sebagai upaya untuk meminimalkan dampak yang ada. Adapun upaya yang dilakukan yaitu melalui layanan online terkait penghimpunan dana dari donatur.

“Kemudian supaya hubungan kita maksudnya antara lembaga amal zakat dan para donatur itu {antisipasi} dengan terutama yaitu kita tingkatkan layanan publik, terutama di {layanan onlinennya,} biasanya kita sebelum menjemput itu ada janji, kemudian kita tingkatkan layanannya itu kita kirim progres atau laporan pendayagunaan kemudian ada biasanya perminggu itu kita kasih kirim lewat akses online itu, biasanya doa dan program itu. Jadi itu bu, perubahan-perubahan ini memang ya harus kita tangkap dengan {sikap yang optimis}, ...” (Lukman)

Kondisi lingkungan yang menuntut perubahan tentunya harus disikapi secara optimis demi mencapai tujuan organisasi. Hubungan organisasi (BMH) dengan donatur tentunya menjadi tujuan utama organisasi. Perubahan kondisi akhirnya juga menuntut organisasi untuk segera merespon dalam bentuk antisipasi khususnya dalam meningkatkan layanan publik. Perubahan teknologi dalam penggalangan dana menjadi sangat dibutuhkan ketika pandemic covid-19 terjadi. Segala bentuk pembatasan kegiatan masyarakat yang diterapkan pemerintah membuat proses penggalangan dana pun bergeser, dari yang awalnya 80-90% dilakukan secara door to door menjadi 60%, dan sisanya dilakukan secara online (transfer). Hal ini menjelaskan bahwa organisasi non profit seperti BMH juga tanggap dan responsive dalam mendefinisikan dan menghadapi risiko organisasi melalui berbagai bentuk antisipasi (manajemen risiko).

Proses identifikasi risiko termasuk di dalamnya adalah dengan melakukan identifikasi fitur dengan jelas pada proyek dan identifikasi sejauh mana potensi dampaknya terhadap proyek termasuk karakteristik risiko yang dihadapi (Institute, 2013). Proses diagnosis ini akan dilakukan oleh masing-masing tim kerja dan tim manajemen proyek. Selain itu manajemen risiko juga biasanya digambarkan sebagai siklus yang terdiri dari analisis risiko, respons risiko, dan pengendalian risiko. Praktis manajemen risiko pada BMH sendiri dioperasikan secara langsung dari pusat yang kemudian akan di instruksikan kepada lembaga-lembaga perwakilan di masing-masing daerah, sehingga semua proses manajemen risiko dapat dioperasikan secara bersama-sama oleh semua orang di organisasi. Sistem manajemen risiko ini serupa dengan manajemen risiko yang terjadi pada proyek perumahan di Thailand (Na Ayudhya & Kunishima, 2019). Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan mengidentifikasi penyebab dan efek (apa yang bisa terjadi dan apa yang akan memastikan) atau efek dan penyebab (hasil apa yang harus dihindari atau didorong dan bagaimana masing-masing mungkin terjadi) (PMBOK, n.d.).

BMH pusat telah merespon kondisi ekonomi saat terjadi pandemic covid-19. Hal ini dapat dilihat dari ketika BMH pusat menguatkan dan menjalankan program insidental yang sebenarnya sudah lama dilakukan. Hal ini dilakukan agar tetap terjadi keseimbangan dan target tetap dapat tercapai. Informan juga telah mengungkapkan bagaimana pemahamannya terhadap organisasi dalam menyusun dan menetapkan strategi serta evaluasi program untuk mencapai tujuan sebagaimana dalam wawancara yang dilakukan dengan peneliti sebagai berikut.

“...Ada yang dari ASN, ada yang pengusaha, ada yang karyawan biasa, ya kalo dari kalangan pengusaha itu banyak yang kolab atau diangkat, kalau ASN kan masih stabil, juga ada dari sisi karyawan itu ada yang PHK, otomatis ya donasi kita itu yang rutin itu ya {persentase penurunan}10 %. Akan tetapi, karena kita sudah {mengantisipasi} dalam hal ini BMH pusat, itu dikuatkan dengan program insidentil, {supaya tetap balance} dan pertumbuhannya {tetap bertahan}, diangka yang sudah ditargetkan.” (Lukman)

“Dan dikarenakan para donatur banyak yg {tidak memberikan donasi} karena dampak covid, kami {memilih} untuk {meningkatkan kemudahan} dalam pelayanan disana sehingga para donatur baru akan memiliki kemudahan disaat akan donasi di masa pandemi ini...”(winarno).

Hal tersebut sejalan dengan komponen kedua terkait manajemen risiko menurut COSO ERM 2017 yaitu penyusunan dan penetapan tujuan dan strategi. Dalam hal ini organisasi harus mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi-strategi guna mencapai tujuan dan juga merumuskan tujuan atau sasaran dengan mempertimbangkan risiko yang menyertainya. Manajemen risiko harus dilihat sebagai pendekatan praktis dan dimasukkan ke dalam rencana strategis yang benar-benar dijalankan oleh manajer (Lalonde & Boiral, 2012). Upaya dalam menghadapi kondisi ekonomi yang ada, menuntut BMH untuk merumuskan tujuan dan sasaran organisasi dengan menjalankan serta menguatkan program insidentil yang pada dasarnya sudah dilakukan sebelumnya. Antisipasi tersebut dijalankan sebagai bentuk evaluasi atas strategi-strategi yang telah dilakukan agar dapat mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan.

Kinerja ERM (*Performance*) juga menjadi unsur dalam implementasi manajemen risiko. Organisasi pada prinsipnya harus mampu mengidentifikasi risiko yang berdampak pada kinerja dan tujuan organisasi, menentukan prioritas, dan bentuk respon terhadap risiko serta melakukan mitigasi terhadap risiko tersebut. Aktivitas manajemen risiko dirancang untuk membantu praktisi mengamati jenis risiko dan menentukan solusi terbaik dari risiko tersebut. Manajemen risiko juga merupakan alat untuk mengidentifikasi sumber risiko serta untuk memprediksi dampak dan menemukan penerapan cara untuk mengatasi risiko tersebut (Dewi et al., 2020). Informan (Lukman) dalam hal ini memahami bahwa setelah organisasi mampu mengidentifikasi risiko yang ada, maka selanjutnya organisasi harus menentukan prioritas utama organisasi dengan melakukan mitigasi risiko yang ada. Hal ini digambarkan oleh Lukman dengan penguatan program insidentil sebagai bentuk antisipasi atas penurunan penggalangan dana dari iuran rutin donatur akibat dampak pandemic Covid-19.

“(Mangkanya) kita angkat {program insidentil} dan program ini nilai manfaatnya juga luar biasa, itu kan disampaikan oleh tim kami juga, ada program sumur bor, ada program rumah quran, dua program itu yang mengangkat pertumbuhan kami, jadi memang di program sumur bor ini, ditahun 2020 kita targetkan 47 sumur terselesaikan diseluruh Jawa Timur dan di tahun 2021 ini targetnya nambah menjadi 114 sumur bor di tambah program rumah quran. Untuk dua program ini, alhamdulillah bisa menstabilkan pertumbuhan donatur kita, ketika yang rutin turun, tapi kita dapat mengangkatnya. {Alhamdulillah respon dari masyarakat ini luar biasa} program-program insidentil tadi itu...” (Lukman)

Kinerja dari manajemen risiko yang dilakukan oleh BMH tampak pada program Insidentil yang telah dijalankan. Bahkan program tersebut dapat memberikan hasil lebih dari dari yang telah ditargetkan oleh organisasi. BMH juga telah menjalankan telaah dan menilai kinerja atas risiko dari strategi yang dijalankan sesuai dengan unsur keempat dalam

manajemen risiko (*Review and Revision*). Dalam hal ini yang harus dilakukan adalah menelaah atau mengkaji kinerja beserta risiko-risikonya sebagai langkah melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Mengelola risiko bukanlah tugas yang mudah bagi setiap perusahaan. Manajemen puncak membutuhkan alat pengambilan keputusan untuk mendukung mereka dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi potensi risiko (Widiasih et al., 2015).

Secara birokrasi, BMH merupakan jenis organisasi yang menganut system sentralisasi, sehingga segala sesuatu diputuskan melalui pusat, termasuk penggalangan dana secara keseluruhan dilaporkan kepada pusat. Selain itu, program-program yang ada pun dilakukan melalui keputusan pusat. Winarno pun menyampaikan realitas yang dipahami terkait proses penelaahan terhadap program-program yang ada di BMH dilakukan oleh BMH pusat untuk kemudian dilakukan pengkajian berbagai risiko yang ada.

“...ya memang kami ini semakin banyak yang transfer kami memiliki rekening sendiri dari atas nama BMH ini. Kami untuk pencairan melalui surabaya. {Karena ini kan cabang}. {Ketika ada program yang mau dilaksanakan}, kami akan {membuat permintaan} ke Surabaya untuk mencairkan dana.” (Winarno)

Ketika pandemic terjadi, proses aktivitas donasi banyak dilakukan secara online melalui via transfer bank. Laporan kepada donatur pun dilakukan relative banyak dilakukan secara online. Proses penyampaian informasi kepada donatur secara online juga merupakan suatu bentuk komunikasi yang dijalin oleh organisasi. Pemaknaan atas mekanisme ini secara tidak langsung sudah dipahami oleh informan (Winarno) bahwa perlu adanya pelaporan dan komunikasi baik ke pusat ataupun donatur sebagai bentuk penyampaian informasi yang efektif di seluruh jenjang organisasi. Aktivitas pelaporan dan komunikasi ini pun menjadi hal yang biasa atau sewajarnya untuk dilakukan sebagai bagian dari organisasi.

“..jadi di {laporan ini kami menuliskan} dari Malang ini berapa yang masuk dalam donasi melalui offline maupun online. Jadi kami hanya mencari donatur, kami jadikan satu untuk beberapa rincian sesuai sumber donasinya seperti apa. Namun ini {tidak menyulitkan kita kok}. Karena ini kan sama saja dibuat kegiatan yang baik”. (Winarno)

Unsur terakhir manajemen risiko adalah *Information, Comunication, and Reporting*. Ungkapan yang sampaikan oleh Winarno diatas menunjukkan bahwa organisasi mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi untuk mendukung ERM, serta pelaporan atau informasi dilakukan tersebar secara efektif di seluruh jenjang organisasi, baik kaitannya dengan kinerja, risiko dan budaya organisasi. Hal ini bertujuan untuk menjaga kualitas dan risiko yang juga merupakan bagian dari manajemen risiko kualitas. Manajemen risiko kualitas adalah proses sistematis untuk penilaian, pengendalian, komunikasi, dan peninjauan risiko terhadap kualitas produk di seluruh siklus hidup produk (Ismael & Ahmed, 2020). Hal ini juga dipertegas oleh Lukman dan winarno sebagai berikut.

“Untuk menanamkan trust itu kita ada laporan bulanan, dulu laporan ini melalui tulisan, sekarang kita rubah cukup kita {laporkan melalui broadcast}. Intinya kelebihan {era digital, kecepatan informasi ini dan dapat mengurangi biaya operasional} yang kemudian disalurkan kepada yang lain....” (Lukman)

“kalau saya fokus dalam penarikan dana yang mana saya bertanggung jawab ke pak lukman. Jadi saya melihat kelancaran dalam donatur. Jadi ketika ada hambatan dalam penarikan donasi kami ya {bicarakan mencari jalan keluar}. Kami mencari {solusi}. Jadi menjaga komunikasi dengan baik.” (winarno)

Perkembangan era digital pada era pandemic dalam hal ini, meskipun memberikan dampak penurunan terhadap donasi rutin, tetap direspon positif oleh organisasi. Melalui perkembangan teknologi kecepatan informasi dapat dilakukan bahkan dapat mengurangi biaya operasional sehingga, kelebihan dana yang ada dapat dialokasi atau didistribusikan kepada masyarakat yang lebih membutuhkan.

Tabel 1. Implementasi Manajemen Risiko pada BMH Kabupaten Malang

No	Komponen Manajemen Risiko	Manajemen	Prinsip Manajemen Risiko	Implementasi Risiko	Manajemen
1.	<i>Governance and Culture</i>		Implementasi dan strategi ERM berjalan secara efektif dengan dukungan dewan pengarah dan pengawas	Organisasi bersifat tersentralisasi sehingga program-program yang ditawarkan melalui persetujuan BMH Pusat dan perwakilan	
2.	<i>Strategi and Objective Setting</i>		Organisasi mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi	Penurunan dana donatur dari donasi rutin telah diidentifikasi dan diantisipasi oleh BMH dengan mengadakan program Insidentil	
3.	<i>Performance</i>		Organisasi mengidentifikasi risiko yang berdampak pada kinerja dan tujuan organisasi	BMH mampu mengidentifikasi risiko pandemic yang berdampak pada penurunan dana donasi rutin sebesar 10%	
4.	<i>Review and Revision</i>		Organisasi menelaah atau mengkaji kinerja beserta risiko yang ada sebagai strategi dalam mencapai tujuan.	Program Insidentil dianggap mampu menstabilkan pertumbuhan donasi rutin yang menurun.	
5.	<i>Information, Communication, and Reporting</i>	and	Organisasi mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi dalam mendukung ERM serta informasi yang tersebar secara efektif pada seluruh jenjang organisasi	BMH mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi melalui pelayanan penerimaan dana secara online, penyampaian informasi secara online dan pelaporan dana secara online sebagai bentuk penanganan risiko pada saat pandemi	

Optimisme dalam Mengelola Risiko pada BMH Malang

BMH Malang merupakan organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang social dan keagamaan. BMH tentunya juga memiliki tanggungjawab yang besar sebagai Lembaga yang dipercaya oleh masyarakat dalam mengelola dana infaq, zakat dan sedekah untuk dapat disalurkan kepada masyarakat yang membutuhkan. Pada masa pandemic, BMH menjadi bagian yang terdampak khususnya dalam penggalangan dana. Akan tetapi, kondisi pandemic yang berlangsung secara global tidak menjadikan semangat organisasi menjadi surut. Pandemi yang terjadi justru menjadi motivasi yang membangun semangat optimis dalam mengelola dampak yang terjadi. Hal ini sangat terlihat dari semangat pantang menyerah yang selalu dibangun di dalam organisasi.

Program Insidentil yang ditawarkan oleh BMH merupakan hasil telaah dalam menangani penurunan dana donasi rutin yang terjadi akibat terjadinya pandemic. Tidak cukup sampai disitu, semangat optimisme yang dibangun juga sangat tampak pada kepedulian terhadap peningkatan pelayanan kepada donatur melalui pelayanan penghimpunan dana melalui online (transfer). Selain itu, sebagai upaya transparansi kepada

donatur, BMH juga telah memanfaatkan dan mengembangkan teknologi dengan memberikan laporan penerimaan dana secara online melalui laporan kegiatan yang disebarakan melalui aplikasi whatsapp dan juga notifikasi penerimaan dana melalui Short Message Service (sms) kepada donatur.

Terjadinya pandemic memang menjadikan penerimaan dana donasi rutin menurun dan mengharuskan perubahan pola penggalangan dana melalui transfer (fintech) dan akhirnya mengurangi budaya silaturahmi secara langsung dengan donatur. Akan tetapi, semangat optimisme yang dibangun di dalam organisasi mampu menepis hambatan yang terjadi. Penurunan dari satu sisi (donasi rutin) dapat ditutupi dengan sisi lain melalui program insidental.

“... .. tapi kami ini kan jasa yang tak terlihat yang {mengawang-awang ke pintu surga}, {kekuatan} kami akhirnya disini buk” (Lukman).

Dibalik pengelolaan risiko yang terjadi pada masa pandemic, BMH telah membangun sikap optimisme pada sumber daya manusianya. Dengan mengemban amanah yang besar dan mendasarkan pada tujuan akhir sebagai manusia yaitu ‘pintu surga’, menjadikannya sebagai tumpuan dasar organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Hal ini tentunya merupakan bentuk tanggungjawab organisasi kepada pada stakeholders dan diri pribadi kepada Yang Maha Menciptakan.

BMH pada dasarnya telah mengimplementasikan manajemen risiko dengan baik, meskipun belum terstruktur secara sistematis. BMH, sebagai organisasi yang bergerak di bidang social dan agama, mengemban amanah besar dalam mengelola dan mendistribusikan dana donasi. Oleh karena itu, semangat optimisme yang dibangun oleh organisasi dalam mengantisipasi segala risiko dibangun sedemikian rupa sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada stakeholders dan diri sendiri. Optimisme merupakan suatu bentuk motivasi kerja sebagaimana dalam teori motivasi yang diungkapkan oleh (Husein, 1998). Teori tersebut menyatakan bahwa dasar pendekatannya atas factor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga individu bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Hal tersebut menjawab pertanyaan tentang seseorang dalam memenuhi kebutuhan yang dapat memuaskan dan mendorong semangat dalam bekerja. Hal ini juga di dukung karena BMH merupakan organisasi yang berbasis keagamaan, maka kepentingan dan kebutuhannya dalam memenuhi hubungannya dengan Maha Pencipta merupakan tingkat kepuasan yang diharapkan ketika menjankan amanah dalam organisasi tidak berorientasi profit ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk dapat memotret fenomena dalam implementasi manajemen risiko penggunaan fintech pada BMH Malang. Fenomena yang yang ditangkap adalah dalam hal pemaknaan implementasi manajemen risiko pada organisasi untuk dapat menggambarkan realita yang ada dari responden. Hasil temuan mengindikasikan implementasi manajemen resiko secara umum sudah baik mulai dari komponen *governance and culture*, komponen *objective-setting*, komponen *performance*, komponen *review and revision*, dan komponen *information communication and reporting*. Selain itu BMH sebagai salah satu organisasi pada bidang social dan agama memiliki optimis yang tinggi dalam mengelola resiko yang ada didasarkan pada hubungan kepada yang Maha Kuasa beserta Amanah yang melekat pada setiap dana yang dititipkan oleh para klien.

Penelitian ini telah menunjukkan fenomena pemaknaan dan implementasi manajemen risiko dari perspektif organisasi nirlaba khususnya Lembaga Amal Zakat seperti BMH. BMH tetap memperhatikan dan mempertimbangkan risiko meskipun tidak berorientasi

profit dalam menjangkau aktivitasnya. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam memperoleh data wawancara dengan informan dikarenakan pengambilan data dilakukan pada saat pandemic covid-19 terjadi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas informan, dan melihat dari perspektif organisasi nirlaba pada bidang yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, A. Q., & Karmila, L. (2017). Penerapan Ekonomi Islam Sebagai Solusi Mengatasi Kesenjangan Sosial. *Proceeding of National Conference on Asbis*, 2(1), 34-40.
- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547-567.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271.
- Awalianti, A., & Isgiyarta, J. (2014). Penerapan dan Fungsi Manajemen Risiko Fluktuasi Harga Batu Bara Berdasarkan Iso 31000 (Studi Kasus pada Perusahaan Distributor Alat Berat PT X). *Penerapan Dan Fungsi Manajemen Risiko Fluktuasi Harga Batu Bara Berdasarkan Iso 31000 (Studi Kasus Pada Perusahaan Distributor Alat Berat PT X)*, 3(1), 16-28.
- Collier, P. M., & Agyei-Ampomah, S. (2006). *CIMA Learning System 2007 Management Accounting- Risk and Control Strategy*. Elsevier.
- Dewi, D., Bastori, I., Tris Yuliyanto, A., Stankevica, K., & Soetrisnanto, A. (2020). Manufacturing Risk Identification in the Steel Industry. *E3S Web of Conferences*, 190, 1-11. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202019000006>
- Fahrika, A. I., & Roy, J. (2020). Dampak pandemi covid 19 terhadap perkembangan makro ekonomi di indonesia dan respon kebijakan yang ditempuh. *Inovasi*, 16(2), 206-213.
- Gill, M. J. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1094428113518348>
- Habib, A. A. (2016). The principle of zakat, infaq, and shadaqah accounting based sfas 109. *Journal of Accounting and Business Education*, 1(1), 1-19.
- Hafidhuddin, D. (2002). *Zakat dalam perekonomian modern*. Gema insani.
- Hiyanti, H., Nugroho, L., Sukmadilaga, C., & Fitrijanti, T. (2020). Peluang dan tantangan fintech (financial technology) syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 5(3), 326-333.
- Husein, U. (1998). *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Husserl, E. (1990). *The Idea of Phenomenology*. Kluwer Academic Publishers.
- Husserl, E. (2006). *The Basic Problems of Phenomenology : From Lectures, Winter Semester*. Springer.
- Institute, P. M. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (R) Guide*.
- Irawan, D., & Affan, M. W. (2020). Pengaruh Privasi dan Keamanan Terhadap Niat Menggunakan Payment Fintech. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 4(1), 52-62.
- Ismael, O. A., & Ahmed, M. I. (2020). Using Quality Risk Management in Pharmaceutical Industries: A Case Study. *Calitatea*, 21(178), 106-113.
- Kamayanti, A. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi : Pengantar Religiositas Keilmuan*. Yayasan Rumah Paneleh.
- Khan, M. A. (1994). An introduction to islamic economics (Vol. 15). *International Institute of Islamic Thought (IIIT)*.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk Management*, 14(4), 272-300.
- Mulyati, S., Sugiharto, B., & Dewi, P. N. (2020). Perceptions of Usefulness and Perceptions of Easiness to Employees Interest in Using Fintech. *Accruals (Accounting Research Journal of Sutaatmadja)*, 4(02), 244-252.
- Na Ayudhya, B. I., & Kunishima, M. (2019). Assessment of Risk Management for Small Residential

- Projects in Thailand. *Procedia Computer Science*, 164, 407–413. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.200>
- Oduoza, C. F., Odimabo, O., & Tamparapoulos, A. (2017). Framework for Risk Management Software System for SMEs in the Engineering Construction Sector. *Procedia Manufacturing*, 11(June), 1231–1238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.249>
- Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568–1578.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66–79.
- PMBOK, A. (n.d.). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: Project Management Institute. Inc. USA.
- Pratama, Y. C. (2015). Peran zakat dalam penanggulangan kemiskinan (Studi kasus: Program zakat produktif pada Badan Amil Zakat Nasional). *Tauhidinomics: Journal Of Islamic Banking And Economics*, 1(1), 93–104.
- Rosa, G. M., & Toledo, J. C. de. (2015). Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso. *V Congresso Brasileiro De Engenharia De Produção*.
- Ryu, H.-S. (2018). What makes users willing or hesitant to use Fintech?: the moderating effect of user type. *Industrial Management & Data Systems*.
- Triyani, N., Beik, I. S., & Baga, L. M. (2017). Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Al-Muzara'ah*, 5(2), 107–124.
- Widiasih, W., Karningsih, P. D., & Ciptomulyono, U. (2015). Development of Integrated Model for Managing Risk in Lean Manufacturing Implementation: A Case Study in an Indonesian Manufacturing Company. *Procedia Manufacturing*, 4(Lm), 282–290. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.042>
- Widyastuti, A., & Mudrifah, M. (2020). The Grounded Theory Perspective: Human Resource's Characteristics In Supporting Risk-Based Management Implementation. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 10(3), 535–552. <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i3.14088>
- Winarso, K., & Jufriyanto, M. (2020). Rework Reduction and Quality Cost Analysis of Furniture Production Processes Using the House of Risk (HOR). *Journal of Physics: Conference Series*, 1569(3). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1569/3/032022>