

RISIKO OPERASIONAL LEMBAGA AMIL ZAKAT LAZ AL AZHAR PERWAKILAN JAWA TIMUR DENGAN METODE COSO:ERM MODIFIKASI

Hana Fauzia Qothrun Nada ¹, Farid Ardyansyah ²

¹Universitas Trunojoyo Madura
Bangkalan, Indonesia
190721100128@student.trunojoyo.ac.id

²Universitas Trunojoyo Madura
Bangkalan, Indonesia
Farid.ardiansyah@student.trunojoyo.ac.id

ABSTRAK

Kepercayaan muzakki harus menjadi prioritas lembaga amil zakat. ketidak bisa muncul karena dugaan kegiatan pengelolaan zakat. Contoh dugaan dapat seperti apakah dana ZIS sudah tepat sasaran atau tidak. Hal tersebut merupakan risiko yang harus dikelola dengan baik. Risiko merupakan ketidakpastian yang dapat menimbulkan kerugian atau ancaman, sehingga risiko perlu dikelola dengan manajemen risiko yang baik. Sekarang, setiap dana disimpan dengan sistem sehingga lebih memudahkan kegiatan amil tetapi juga menimbulkan risiko kegagalan sistem. Risiko kegagalan sistem merupakan salah satu risiko operasional. Tujuan penelitian ini guna mengetahui pengelolaan risiko operasional menggunakan COSO ERM Modifikasi yang dikenalkan BAZNAS dan Bank Indonesia dimana dapat digunakan mengukur tingkat frekuensi terjadinya, dampak, kerentanan, dan kecepatan sebuah LAZ. Penelitian ini memakai pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data primer melalui wawancara dan penelitian survei. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 11 risiko operasional pada lembaga zakat Al Azhar Jawa Timur terbagi menjadi 4 level. Risiko level rendah yakni Bukti transfer palsu. Risiko level sedang yakni kesalahan pencatatan, SDM tidak amanah, tidak selesainya dana dalam setahun, dan mitra tidak sesuai MOU. Risiko level tinggi yakni kecemburuan antar mustahik dan kegagalan sistem. Terakhir, risiko level tidak adanya konfirmasi donatur, tidak tercapainya target, adanya tumpang tindih penyaluran, dan kurang SDM. Risiko level rendah cukup diatasi rutin, risiko level sedang risiko dapat diterima cukup dikelola manajemen. Risiko level ekstrim dan tinggi perlu ditransfer manajemen senior untuk segera memperoleh pengelolaan risiko level tersebut.

Kata Kunci : Risiko Operasional, LAZ Al Azhar Jawa Timur, Metode COSO : ERM Modifikasi

PENGANTAR

Pengelolaan zakat pada umumnya disalurkan kepada sebuah lembaga baik di bawah naungan pemerintah seperti BAZNAS maupun di bawah naungan yayasan seperti LAZNAS dimana nantinya zakat tersebut disalurkan melalui berbagai program. Pengelolaan zakat di Indonesia sudah semakin berkembang. Kegiatan pendistribusian zakat merupakan salah satu faktor yang menjadi patokan bagi umat islam guna penentuan lembaga yang dipercaya dalam pengelolaan zakat. Keberhasilan pengelolaan zakat sangat mempengaruhi kemajuan LAZ tersebut. (Mardiantari,2019).

Lembaga amil zakat adalah sebuah lembaga yang dibentuk masyarakat yang dalam kegiatannya khusus mengurus dana zakat sehingga wajib melakukan pertanggungjawaban atas dana yang dihimpun dari masyarakat. Kegiatan ini harus diciptakan guna meningkatkan kepercayaan tidak hanya kepada para *muzakki*, namun juga pertanggungjawaban terhadap orang-orang yang berkepentingan dalam LAZ maupun kepada Allah. (Hikmaningsih et al., 2020) Kegiatan guna upaya mempertanggungjawabkan dana ZIS harus dilakukan dengan baik untuk meminimalisir stigma masyarakat seperti hal negatif terkait pengelolaan dana ZIS contohnya dugaan seperti apakah penyaluran sudah tepat sasaran. Dugaan yang seperti itu menjadi sebuah risiko yang selalu dihadapi oleh sebuah lembaga amil zakat. (Vernanda, 2021).

Risiko identik dengan hal yang tidak menyenangkan terlebih dalam suatu lembaga atau organisasi. Risiko adalah ketidakpastian yang muncul saat hari itu ataupun satu jam ke depan tentang kemungkinan hal yang akan terjadi. Risiko-risiko yang hadir karena ketidakpastian itulah dapat menimbulkan sebuah kerugian ataupun sebuah ancaman pada sebuah lembaga atau organisasi yang menerima dana dari masyarakat. (Opan Arifudin dkk, 2020) Risiko yang tidak dikelola dengan baik akan menghilangkan peluang yang seharusnya dapat digunakan untuk menambah nilai lembaga atau organisasi tersebut (Ardyansyah, 2022).

Risiko-risiko yang hadir pada lembaga amil zakat perlu dikelola dengan baik sebagaimana yang dijelaskan pada ZCP yang menjelaskan bahwa pengelolaan risiko harus dilakukan dengan jelas. Tahun 2018, BAZNAS bersama Bank Indonesia mengeluarkan buku yang membahas khusus manajemen risiko pengelolaan lembaga zakat dengan memanfaatkan metode COSO : ERM yang dimodifikasi karena dianggap kurang sempurna. Penambahan skala pengukuran risiko menjadi menjadi 4 skala yakni frekuensi terjadinya (*Likelihood*), dampak (*Impact*), kerentanan (*Vulnerability*), dan kecepatan (*Speed of Onset*). (Bank Indonesia, 2018).

Risiko-risiko yang hadir haruslah sangat diperhatikan apalagi lembaga tersebut dibawah naungan yayasan besar perlu mempertahankan baik secara standar dan menjaga nama baiknya. Berbagai risiko yang sering terjadi pada LAZ adalah *human error* dan eror sistem sehingga amil dituntut selalu profesional dalam bidang pekerjaannya. Profesionalisme seorang amil adalah bagian dari operasional lembaga amil zakat. Itulah mengapa muncul risiko operasional yang

dapat menjadi sebuah kegagalan pencapaian tujuan sebuah lembaga-lembaga nirlaba seperti LAZ.

Kegiatan penghimpunan pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur hampir semuanya *online*. Namun pada *event-event* tertentu proses penghimpunan dilakukan dengan berbagai macam metode dan *open booth* di beberapa titik khususnya pada bulan ramadhan. Minimnya formasi amil dengan tingkatan kegiatan yang tinggi pasti juga tinggi akan risiko. Contohnya proses administratif akibat tingginya kegiatan tersebut. Mengingat seluruh kegiatan penghimpunan yang awalnya *online* harus siap menjawab pesan-pesan *muzakki* untuk melakukan konfirmasi, pengiriman kwitansi, dan interaksi amil dan *muzakki* terkait program-program LAZ Al Azhar.

Contoh pengukuran risiko yang berpotensi hadir LAZ terjadinya *error* pada aplikasi/ *software*. Walaupun frekuensi terjadinya rendah namun hadir dengan kecepatan tinggi tanpa adanya peringatan, jika saat itu diperlukan pada acara atau sebuah *event* besar dan ternyata mitigasi LAZ masih belum baik, maka risiko tersebut dapat mengganggu keberhasilan LAZ. Contoh lain risiko operasional yakni LAZ mendapati *muzzaki* yang melakukan konfirmasi mengaku telah membayar ZIS dengan mengirim bukti palsu. Apabila risiko ini hadir dengan frekuensi rendah namun dampak yang dihasilkan sangat besar atau bisa dibilang berujung malapetaka. Tanpa adanya mitigasi risiko yang tepat, LAZ akan mengalami kendala untuk mencapai tujuannya. Jenis risiko ini lambat laun akan semakin meningkat karena berkembangnya teknologi.

Berdasarkan uraian risiko di atas, Lembaga Amil Zakat belum mengetahui dimanakah tingkat level risiko-risiko yang ada dan apakah mitigasi risiko yang dilakukan sudah tepat. Peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian terkait analisis manajemen risiko pada LAZ tersebut yang dapat terukur dan menjelaskan tentang risiko-risiko operasional yang terjadi. Apabila dapat terdeteksi tingkat keparahannya, lembaga dapat mengurangi dampak risiko yang mungkin terjadi. Berdasarkan hal tersebut peneliti memfokuskan penelitian ini menjadi “Risiko Operasional Pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dengan Metode COSO : *Enterprise Risk Management* Modifikasi.”

KAJIAN LITERATUR

1. Skripsi, Eva Ernanda, “*Manajemen Risiko Operasional Di LAZISMU Kabupaten Pacitan Menggunakan Metode COSO : Enterprise Risk Management Modifikasi*”. hasil penelitiannya pada LAZISMU Kabupaten Pacitan menunjukkan level risiko operasional yang ada terbagi menjadi dua level risiko yakni tinggi dan sedang artinya harus dihindari dan perlu dikelola.(Vernanda,2021)
2. Skripsi, Muhammad Fitrahuddin Ajmal Nazir (2018), “*Manajemen Risiko Operasional di Lembaga Amil Zakat Nasional (Studi Kasus Pada Lembaga Amil Zakat Nasional yang Memiliki Kantor Pusat di Surabaya)*”. Hasil penelitiannya YDSF memiliki kemungkinan dan dampak risiko operasional acaman dari luar dan kegagalan mengelola manusia paling besar dan YDSF memiliki kemungkinan

dan dampak risiko operasional dalam kegagalan sistem dan internal paling besar. (Nazir, 2018)

3. Jurnal, Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik dan Lukman M. Baga (2017). “*Manajemen Risiko Pada Badan Amil Zakat Nasional*”. Risiko yang teridentifikasi *acceptable* berjumlah 13, risiko yang teridentifikasi *undestorable* berjumlah 33, dan *unacceptable* berjumlah 14. (Triyani, Beik, and Baga , 2018)
4. Jurnal, Rahma Yudi Astuti Ibnu Aldeno (2022). “*Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelolaan Zakat di Surakarta*”. Hasil penelitiannya risiko yang sangat mungkin terjadi adalah risiko pengumpulan dana dan risiko yang berdampak paling besar adalah risiko infrastruktur jaringan/TI. (Astuti and Aldeno, 2021).

KAJIAN PUSTAKA

1. Lembaga Amil Zakat

Menurut UU No. 23 Tahun 2011 pasal 1 ayat 8 tentang Pengelolaan Zakat, Lembaga amil zakat adalah lembaga yang didirikan oleh masyarakat yang bertugas melakukan kegiatan pengelolaan zakat seperti pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Dana zakat yang dikelola oleh LAZ termasuk dana sosial lainnya seperti instrument *ZISWAF*. (Republik Indonesia,2011) Menurut Zuhri, Lembaga amil zakat didefinisikan pranata keagamaan dengan tujuan peningkatan keadilan, kesejahteraan masyarakat, dan pengurangan angka kemiskinan. Menurut Marfuah, Lembaga amil zakat mengatakan segala aktivitas didasarkan kepada kegiatan dakwah.(Marfu’ah dan Sulthon, 2017) Dapat disimpulkan Lembaga amil zakat merupakan institusi yang bertugas mengelola dana zakat dari masyarakat guna peningkatan kesejahteraan dan pengurangan angka kemiskinan.

2. Persyaratan Pendirian

Pembentukan sebuah LAZ yang diatur UU No. 23 Tahun 2011 pasal 1 ayat 8 tentang Pengelolaan Zakat terdapat beberapa syarat-syarat yang diantaranya sebagai berikut:

- a. Terdaftar sebagai organisasi kemasyarakatan islam yang mengelola bidang pendidikan, dakwah dan sosial;
- b. Berbentuk lembaga yang berbadan hukum;
- c. Memperoleh rekomendasi dari BAZNAS;
- d. Memiliki pengawas syariah;
- e. Memiliki kemampuan secara administratif, teknis, dan keuangan untuk melaksanakan kegiatannya;
- f. Bersifat non profit;
- g. Memiliki program untuk pendayagunaan zakat bagi kesejahteraan umat;
- h. Bersedia diaudit syariah dan keuangannya berkala.

Selanjutnya, regulasi mengenai pedoman izin yang diberikan lembaga amil zakat yang dikeluarkan Kementerian Agama Republik Indonesia yakni Keputusan Menteri Agama No. 333 Tahun 2015, LAZ dibagi menjadi 3 skala, yaitu : skala nasional, provinsi dan kabupaten/kota. LAZ harus dapat menghimpun dana ZIS

pada tingkat nasional minimal penghimpunan Rp. 50.000.000.000 per tahun, tingkat provinsi 20.000.000.000 per tahun dan tingkat kota Rp. 3.000.000.000 per tahun. (Kementrian Agama, 2015).

3. Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Lembaga Amil Zakat

Adapun Fungsi, Tujuan dan Manfaat Lembaga Amil Zakat diantaranya sebagai berikut(Holil, 2019):

a. Fungsi

Berfungsi untuk mendistribusikan dana ZIS yang diterima dari pihak yang mewajib membayar zakat oleh lembaga amil zakat kemudian diarahkan kepada yang berhak menerima (*mustahiq*).

b. Tujuan

- 1) Meningkatkan pelayanan dalam pemenuhan atas pembayaran zakat mengikuti perkembangan waktu ke waktu;
- 2) Meningkatnya fungsi serta pranata keagamaan guna mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial;
- 3) Meningkatnya hasil daya guna serta daya guna dana ZIS.

c. Manfaat

- 1) Memudahkan pembayaran zakat untuk *muzakki*;
- 2) Mempererat hubungan persaudaraan ;
- 3) Mencegah menjadi pribadi yang sombong;
- 4) Menumbuhkan persaudaraan dalam kehidupan bermasyarakat;
- 5) Meratanya pemanfaatan dana zakat dari pada pembayaran pribadi dari secara perorangan.

4. Manajemen Risiko

a. Konsep Risiko

Menurut A. Abas salim, Risiko didefinisikan sebagai keadaan yang tidak menentu yang mungkin dapat melahirkan kerugian. Menurut Soekarta, Risiko didefinisikan ketidakpastiannya saat terjadinya peristiwa. Menurut Herman Darmawi, Risiko didefinisikan sebagai terjadi perbedaan probabilitas hasil dengan yang diharapkan. Menurut Arthur Williams dan Richard, Risiko didefinisikan sebagai suatu variasi dari berbagai hasil yang terjadi selama periode tertentu. (Triyono, 2019). Perlu diketahui, risiko selalu identik dengan hal negatif. Dapat disimpulkan, risiko merupakan kondisi yang dapat mendatangkan kerugian bagi sebuah organisasi atau lembaga sehingga diperlukannya pengelolaan atau prosedur agar dapat mengurangi dampak-dampak yang dapat menjadi hambatan sebuah organisasi atau lembaga mewujudkan kesuksesan.

Risiko secara umum terbagai menjadi jenis diantaranya :(Nuriah, Rois, dan Risnaeni, 2021)

- 1) Risiko Pasar, risiko yang hadir akibat berubahnya kondisi pasar sehingga timbul kerugian pada posisi neraca dan rekening administratif;
- 2) Risiko Pembiayaan, risiko yang timbul ketika tidak terpenuhinya kontrak oleh pihak ketiga;

- 3) Risiko Likuiditas, risiko yang timbul jika transaksi tidak dapat dilaksanakan pada harga pasar;
- 4) Risiko Operasional, risiko yang timbul karena *human error*, sistem dan teknologi;
- 5) Risiko Hukum, risiko yang timbul bila tidak memenuhi persyaratan hukum pada suatu kegiatan;
- 6) Risiko Reputasi, risiko yang hadir karena hilang kepercayaan atas perusahaan;
- 7) Risiko Politik, risiko yang timbul karena aktivitas pembuat kebijakan dimana berpengaruh kepada jalannya organisasi;
- 8) Risiko Negara, risiko yang timbul karena kondisi dunia politik suatu negara;
- 9) Risiko Bisnis, risiko yang hadir disebabkan naik turunnya laba usaha.

b. Konsep Manajemen Risiko

Risiko-risiko yang hadir tidak bisa diabaikan. Risiko-risiko tersebut haruslah dikelola dan dikendalikan dengan manajemen risiko. Menurut Darmawi, Manajemen risiko didefinisikan usaha mengetahui, menganalisis, dan mengendalikan risiko dalam setiap aktivitas perusahaan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi lebih tinggi. Menurut Tjahjadi, Manajemen risiko didefinisikan sebagai pendekatan yang mengangkat sistem untuk pengelolaan semua risiko perusahaan yang akan dihadapi. (Qintharah 2019) Menurut Ferry, Manajemen Risiko didefinisikan sebagai metode sistematis dan logis untuk mengidentifikasi, pemantauan, penentuan solusi serta pelaporan pada aktivitas atas risiko yang hadir. Menurut ISO 31000 : 2009, Manajemen risiko didefinisikan sebagai aktivitas yang terorganisir dengan tujuan pengarahan dan pengelolaan organisasi guna penanganan hal tersebut. (As Sajjad et al., 2020). Dapat disimpulkan, manajemen risiko serangkaian prosedur untuk memperjelaskan risiko secara detail dan menemukan solusi yang tepat pada pengelolaannya dengan tahap-tahap pengidentifikasi, analisis, dan pengelolaan.

Proses manajemen risiko secara sederhana dibagi menjadi 3 tahap dengan penjelasan sebagai berikut (Wijyantini, 2012):

- 1) Identifikasi Risiko
Mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin dapat hadir pada berbagai kegiatan lembaga yang terjadi dalam bentuk daftar sebanyak mungkin.
- 2) Analisis Risiko
Analisis risiko bertujuan guna pengukuran tingkat potensial terjadinya, besarnya kerusakan, dan kemungkinan dapat terjadinya risiko tersebut. Dugaan terbaik pada tahap setelah analisis risiko sangat penting untuk prioritas perencanaan manajemen risiko. Namun sebenarnya terdapat kesulitan dalam pengukuran tingkat kemungkinan atas terjadinya risiko karena kurang lengkapnya ketersediaan data yang dibutuhkan.
- 3) Pengelolaan Risiko
Pengelolaan risiko dapat menerapkan berbagai cara efektif yang dapat dilakukan oleh manajemen. Dapat melakukan kombinasi dari alternatif berikut :

- 1) *Risk reduction*, atau biasa dikenal *risk mitigation* merupakan metode guna meminimalisir kemungkinan serta dampak kerusakan yang dihasilkan atas risiko tersebut;
- 2) *Risk avoidance*, maksudnya manajemen mengambil keputusan untuk tidak sama sekali melakukan aktivitas yang ada risikonya. Namun apabila harus dilakukan maka antara potensial keuntungan dan kerugian harus dipertimbangkan;
- 3) *Risk deferral*, menunda program kerja hingga probabilitas risiko tersebut menjadi kecil atau hilang;
- 4) *Risk transfer*, risiko dipindahkan kepada pihak lain.

5. Manajemen Risiko dalam Islam

Pengelolaan risiko dalam al-Qur'an dari kisah Nabi Yusuf AS mentakwilan mimpi sang raja. Kisah ini berada dalam QS Yusuf 46-47 sebagai berikut:

Artinya : "Yusuf, wahai orang yang sangat dipercaya! Terangkanlah kepada kami (takwil mimpi) tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk dimakan tujuh (ekor sapi betina) yang kurus, tujuh tangkai (gandum) yang hijau dan (tujuh tangkai) lain yang kering agar aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahui." (Q.S. Yusuf : 46).

Artinya : Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. (Q.S. Yusuf : 47). (Departemen Agama RI, 2017)

Pada ayat 46-47 Surat Yusuf tentang mimpi raja lalu ditakwilkan oleh Nabi Yusuf AS bahwa akan timbul kekeringan dahsyat pada tujuh tahun kedua. Kemudian Nabi Yusuf AS mentakwilkan mimpi tersebut. Nabi Yusuf AS melakukan proses manajemen risiko dimulai pengukuran dan pengendalian risiko yang untuk tujuh tahun kedua. Nabi Yusuf AS menyarankan menyimpan hasil panen tujuh tahun pertama sebagian untuk menghadapi masa paceklik tujuh tahun berikutnya.

Tahap proses manajemen yang dilakukan mulai dari pengidentifikasian risiko dilanjut evaluasi serta pengukuran dan terakhir pengelolaan risiko. (Rohmaniyah 2022) Akhirnya karena risiko dikelola dengan baik seluruh negeri terhindar dari kekeringan.

6. Risiko Operasional Lembaga Zakat

Menurut Djohanputro, Risiko operasional didefinisikan sebagai potensi penyimpangan hasil karena tidak berfungsinya sistem, SDM, teknologi, dan faktor lainnya. (Ahmad Habib Murtadlo, 2021).

Manajemen risiko operasional perlu dilakukan oleh berbagai jenis tingkatan lembaga atau organisasi profit atau non profit seperti lembaga amil zakat. Lembaga amil zakat dituntut untuk mempertanggungjawabkan dana tersebut guna

kepercayaan para muzakki. Manajemen risiko terkait operasional juga dijelaskan pada ZCP bahwa dituntut untuk mengelola risiko operasional secara jelas. Risiko-risiko operasional dibagi menjadi beberapa jenis pada buku manajemen risiko pengelolaan zakat BAZNAS BI. (Bank Indonesia, 2018).

Risiko-risiko operasional pada lembaga amil zakat sebagai berikut :

a. Risiko Dana Penghimpunan

Risiko yang hadir akibat rencana target penghimpunan terlalu optimis, terlalu optimis pada proyek potensi, dan harta hasil penghimpunan yang bercampur dengan penghasilan non halal.

b. Risiko Dana Penyaluran

Risiko yang hadir akibat dana digunakan kepentingan pribadi atau kelompok, dana zakat tidak selesai dalam setahun, dana ditahan bank, dana disalurkan ke selain individu yang memenuhi syarat menerima manfaat, dan berbagai jenis penyalahgunaan.

c. Risiko Dana Produktif

Risiko yang hadir akibat adanya penyalahgunaan dalam memproduktifkan dana zakat.

d. Risiko Penghimpunan Dana Zakat

Risiko ini hadir akibat kurangnya pengawasan dan transparansi, minimnya informasi dan advertasi penghimpunan zakat oleh lembaga amil zakat, banyaknya penggunaan jenis rekening sehingga membingungkan *muzakki* sehingga bukti menjadi tidak sampai.

e. Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Risiko ini hadir akibat lembaga amil zakat belum memiliki standar SOP dan SOM dalam pengelolaannya, biaya operasional terlalu tinggi, bercampurnya dana zakat dengan aset milik lembaga amil zakat, penggunaan banyak jenis rekening sehingga timbul masalah likuidasi, dan lembaga amil zakat belum berada di *best practices*.

f. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat

Risiko ini hadir akibat adanya tumpah tindih penyaluran dengan lembaga lain, penyaluran tidak sesuai golongan, keterlambatan penyaluran dan tidak merata, terjadi kesalahan penyaluran, dan kurangnya sarana pendistribusian yang mudah.

g. Risiko Infrastruktur Jaringan atau IT

Risiko ini hadir akibat ketidakefektifan sistem dan teknologi (*software, network, human* dan proses) dalam menyediakan kebutuhan informasi.

h. Risiko Kerja Sama

Risiko ini hadir akibat pemilihan mitra kerja sama yang tidak tepat, dana zakat digunakan mitra pada program lain, terlambatnya pelaporan pelaksanaan program.

i. Risiko Pengembangan Program

Risiko ini hadir akibat lembaga amil zakat melakukan pembetulan program baru atau pengembangan program.

j. Risiko Kepemimpinan

Risiko ini hadir akibat struktur organisasi tumpang tindih, lemahnya pemimpin, struktur remunerasi yang tidak efektif, terjebak dengan nama besar, dan belum efektifnya *fit and proper test* dalam menentukan pimpinan.

k. Risiko Kompetisi antar Intitusi Zakat

Risiko ini hadir akibat adanya persaingan dengan lembaga lain untuk popularitas program, kampanye negatif, dan tidak harmonisnya lembaga amil zakat swasta lain dengan BAZNAS.

l. Risiko Kejahatan/ Penipuan

Risiko ini hadir akibat adanya tindakan ilegal untuk tujuan pribadi atau golongan oleh siapa saja pada tingkat level lembaga amil zakat.

7. Metode COSO : ERM Modifikasi

Pada proses manajemen risiko terdapat tahap analisis risiko yang terdapat tahap pengukuran risiko didalamnya. Pengukuran risiko dalam dilakukan dengan metode COSO : ERM. *Enterprise Risk Management (ERM)* konsep sederhananya setiap lembaga atau entitas ataupun milik pemerintah mampu menaikkan *value* guna keberhasilan lembaga atau entitas itu sendiri. *ERM Comitte of Sponsoring Organizations of Tradeway Comission. Enterprise Risk Management (COSO)* didefinisikan dengan sebuah proses yang dipengaruhi *stakeholder* dalam sebuah lembaga yang dimplementasikan guna penyusunan strategi kemudian disusun dengan tujuan mengidentifikasi kejadian-kejadian yang berpotensi berpengaruh pada lembaga, kemudian mengelola risiko guna memberikan kepastian pencapaian tujuan.

Sedangkan COSO : ERM Modifikasi merupakan metode yang digunakan BAZNAS dan BI dengan memodifikasi skala pengukuran dengan menambah dua skala yang awalnya skala pengukuran frekuensi terjadinya dan dampak ditambah dengan skala kerentanan dan kecepatan. Apabila sebuah risiko hadir dengan tingkat terjadi rendah namun jika dilihat dari dampaknya tidak berujung malapetaka bila bersamaan dengan tingkat kecepatan risiko yang terjadi sangat cepat tanpa peringatan maka dampak besar mungkin akan terjadi lembaga tersebut.

Berikut adalah 4 skala pengukuran metode COSO : ERM Modifikasi

a. Skala pengukuran tingkat sering terjadinya (L)

Tabel 1
Skala Pengukuran Likelihood (L)

Likelihood (L)		
1	<i>Incredible</i>	Hampir mungkin terjadi
2	<i>Very Rare</i>	Sangat jarang terjadi
3	<i>Rare</i>	Jarang terjadi
4	<i>Unlikely</i>	Mungkin tidak terjadi
5	<i>Possible</i>	Mungkin terjadi
6	<i>Likely</i>	Sangat mungkin terjadi
7	<i>Almost Certain</i>	Hampir pasti terjadi

Sumber : Buku manajemen risiko pengelolaan zakat BAZNAS BI, 2018

b. Skala pengukuran tingkat dampak (I)

Tabel 2
Skala Pengukuran *Impact* (I)

<i>Impact (I)</i>		
1	<i>Insignificant</i>	Tidak berdampak – tidak berdampak berarti bagi lembaga amil zakat
2	<i>Very Minor</i>	Berdampak sangat kecil – timbul dampak yang sangat kecil yang teratasi dengan pengelolaan rutin
3	<i>Minor</i>	Berdampak kecil - timbul dampak yang kecil dapat diatasi dengan pengelolaan rutin
4	<i>Moderate</i>	Berdampak sedang – dapat mencegah pemenuhan tujuan lembaga amil zakat pada periode tertentu
5	<i>Major</i>	Berdampak besar – dapat mencegah pemenuhan tujuan jangka panjang lembaga amil zakat
6	<i>Very Major</i>	Berdampak sangat besar – dapat berakibat tidak tercapainya sebagian besar tujuan jangka panjang lembaga amil zakat
7	<i>Catashtrrophic</i>	Berdampak malapetaka – dapat berakibat tidak tercapainya seluruh tujuan jangka panjang, terjadinya kebangkrutan, kematian atau hukuman pidana pada lembaga amil zakat

Sumber : Buku manajemen risiko pengelolaan zakat BAZNAS BI, 2018

c. Skala pengukuran tingkat kerentanan (V)

Tabel 3
Skala Pengukuran *Vulnerability* (V)

<i>Vulnerability (L)</i>		
1	<i>Very Low</i> (sangat rendah)	Lembaga amil zakat berkemampuan mitigasi risiko sangat baik untuk berbagai kondisi dan tingkat keberhasilan sangat tinggi untuk beberapa masalah ekstrim
2	<i>Low</i> (rendah)	Lembaga amil zakat berkemampuan mitigasi risiko yang baik untuk berbagai kondisi namun tidak untuk masalah ekstrim dan tingkat keberhasilan tinggi
3	<i>Medium</i> (biasa)	Lembaga amil zakat berkemampuan mitigasi risiko yang cukup, tingkat keberhasilan biasa saja dikarenakan adanya solusi yang efektif dan tidak efektif
4	<i>High</i> (tinggi)	Lembaga amil zakat berkemampuan mitigasi kurang baik, tingkat keberhasilan rendah karena solusi belum efektif
5	<i>Very High</i> (sangat tinggi)	Lembaga amil zakat berkemampuan mitigasi buruk, tingkat keberhasilan rendah karena adanya solusi tidak efektif

Sumber : Buku manajemen risiko pengelolaan zakat BAZNAS BI, 2018

d. Skala pengukuran tingkat kecepatan (S)

Tabel 4
Skala Pengukuran *Speed of Onset* (S)

Speed of onset (S)		
1	<i>Very Low</i> (sangat rendah)	Terjadi lebih dari setahun – sangat lambat terjadi
2	<i>Low</i> (rendah)	Terjadi dalam hitungan beberapa bulan
3	<i>Medium</i> (biasa)	Terjadi dalam satu bulan sekali
4	<i>High</i> (tinggi)	Terjadi dalam hitungan beberapa hari/minggu
5	<i>Very High</i> (sangat tinggi)	Tidak ada atau minim peringatan terjadi begitu saja – sangat cepat terjadi

Sumber : Buku manajemen risiko pengelolaan zakat BAZNAS BI, 2018

e. Klasifikasi tingkatan risiko

Tabel 5
Skala Klasifikasi Tingkatan Risiko

Klasifikasi Tingkatan Risiko	
Risiko Ekstrim (<i>Extreme risk</i>) tingkat level risiko yang tidak dapat ditoleransi serta perlu tindakan segera dari manajemen senior	
Risiko Tinggi (<i>High Risk</i>) tingkat level risiko yang lebih baik jika dihindari, perlu perhatian dari manajemen senior	
Risiko Sedang (<i>Moderate Risk</i>) tingkat level risiko yang dapat diterima namun perlu dikelola. Namun diperlukan penanganan yang bertanggung jawab	
Risiko Rendah (<i>Low Risk</i>) tingkat level risiko yang cukup prosedur rutin dan tidak perlu pertimbangan karena kecil dampaknya	

Sumber : Buku manajemen risiko pengelolaan zakat BAZNAS BI, 2018

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian dengan latar alamiah bertujuan menafsirkan fenomena yang terjadi dengan memanfaatkan metode yang ada. (Setiawan, 2018) Penelitian ini terkait manajemen risiko operasional yang hadir di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memanfaatkan metode COSO : ERM modifikasi.

2. Sumber Data

a. Data Primer

Data berasal dari dua sumber primer dan sekunder. Data Primer berasal dari wawancara dan penelitian survei dengan alat berupa kuisisioner. Wawancara dilakukan dengan model semi terstruktur tetap dengan panduan pertanyaan namun dapat berkembang. Penelitian survei dibantu dengan alat kuisisioner berisi mengenai setiap risiko yang telah didaftar kemudian diukur dengan metode yang digunakan peneliti. Pihak yang dijadikan narasumber adalah setiap kepala divisi LAZ Al Azhar Jawa Timur yakni Fundraising, kelembagaan,

program, keuangan, dan komunikasi karena dianggap mengetahui baik secara administratif dan kenyataan lapangan risiko-risiko yang terjadi di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.

b. Data Sekunder

Data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti pada objek penelitian. Data ini dapat diakses dari *web*, *e-book*, dan sebagainya. (Sari, M. S., dan Zefri, 2019) Data sekunder pada penelitian ini berasal dari referensi-referensi seperti literatur, artikel ilmiah, *web*, data-data yang berkaitan dengan penelitian analisis manajemen risiko operasional yang memanfaatkan metode COSO : ERM Modifikasi baik penelitian terdahulu ataupun informasi terkait judul penelitian.

3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini dengan model Miles dan Huberman terdapat 3 tahap diantaranya sebagai berikut (Ahyar et al., 2020) :

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah bagian analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan, serta mengorganisasi data hingga berbagai kesimpulan dapat diverifikasi.¹ Berkaitan dengan penelitian ini wawancara difokuskan membahas risiko operasional yang ada di LAZ Al Azhar lalu dibuat transkripnya. Kemudian, diserahkan kembali berupa kuisisioner dengan 4 skala pengukuran metode COSO : ERM Modifikasi.

b. *Display* Data

Display data adalah sekumpulan informasi yang tersusun sehingga memungkinkan untuk dapat ditarik kesimpulan atau tindakan berbentuk narasi atau uraian singkat.² Hasilnya akan disajikan dalam bentuk matriks, indentifikasi risiko dalam bentuk daftar dan proses mitigasi dalam bentuk narasi singkat analisis manajemen risiko.

c. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan adalah inti dari penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir berdasarkan uraian sebelumnya dan harus relevan dengan tujuan, serta temuan yang sudah dilakukan interpretasi dan pembahasan.

4. Teknik Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Menurut wiliam Wirsma, triangulasi didefinisikan sebagai ngecekan data dari berbagai sumber, cara dan dan waktu. Menurut Susan Stainback triangulasi dilakukan tidak dengan tujuan mencari kebenaran namun menambah pemahan peneliti terkait data dan fakta. (Bachri, 2010) Triangulasi adalah cara untuk memperoleh data-data yang valid dengan metode ganti dengan menggunakan hal lain selain data sebagai pembanding terhadap data tersebut.

¹ *Ibid.*, 164.

² *Ibid.*, 167.

Terdapat 3 jenis triangulasi menurut Sugiyono diantaranya sebagai berikut;(Alfansyur and Mariyani 2020)

a. Triangulasi sumber

Pengujian data dari berbagai informan yang dapat mempertajam kepercayaan data jika berasal dari berbagai sumber. Misal. Membandingkan pandangan umum dengan dengan pribadi. Perbandingan dapat dilakukan misalnya wawancara dengan dokumen yang diberikan.

b. Triangulasi Teknik

Pengujian melalui penelusuran terhadap sumber yang namun dengan cara atau teknik yang berbeda. Pengujian data dapat dilakukan dengan menyilangkan teknik lain seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi Pengujian data untuk memperoleh kesimpulan.

c. Triangulasi Waktu

Pengujian data dengan melakukan pemeriksaan metode pengumpulan data pada kondisi dan waktu yang berbeda. Pengujian harus dilakukan terus-menerus jika memperoleh data yang berbeda karena waktu mempengaruhi kevalidan suatu data.

Pada penelitian menggunakan triangulasi teknik dengan data wawancara dan penelitian survei. Data yang diperoleh saling mendukung saat wawancara tiap narasumber.

HASIL DAN DISKUSI

1. Risiko Operasional Pada LAZ Al Azhar Jawa Timur

Berikut adalah daftar risiko-risiko operasional yang hadir di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur

Tabel 5
Daftar dan pengelompokkan risiko operasional

Risiko Penghimpunan Dana Zakat	R1	Tidak ada konfirmasi donatur
	R2	Kesalahan pencatatan
	R3	SDM tidak amanah
Risiko Dana Penghimpunan	R4	Tidak tercapainya target
Risiko Dana Penyaluran	R5	Dana tidak selesainya dalam setahun
Risiko manajemen dana penyaluran	R6	Adanya tumpang tindih penyaluran
Risiko Kerjasama	R7	Mitra tidak sesuai MOU
Risiko Pengembangan Program	R8	Kecemburuan antar mustahik
Risiko Infrastruktur Jaringan	R9	Kegagalan sistem
Risiko Penipuan	R10	Bukti Transfer Palsu
Risiko Kepemimpinan	R11	Kurangnya SDM

Sumber : Data hasil Wawancara

(R1) Tidak Ada Konfirmasi donatur

Risiko ini terjadi ketika tidak adanya sama sekali informasi terkait *muzakki* yang berdonasi yang dari segi pertanggungjawaban. Mitigasinya masuk pada input *Infaq* umum.

(R2) Kesalahan Pencatatan

Risiko ini terjadi ketika pihak IT tidak mengonfirmasikan terkait maintenance pada keuangan. Mitigasinya segera memberitahu apabila ada. Kesalahan yang ada dapat dibatalkan dengan melakukan *void*.

(R3) SDM Tidak Amanah

Risiko dapat terjadi karena kurangnya pengawasan karena dulu LAZ melakukan kegiatan pencatatannya secara manual. Mitigasinya perpindahan dari manual ke sistem dan program dapat dijalankan menggunakan HP dan kwitansi dapat dikeluarkan melalui *print portable*.

(R4) Tidak Tercapainya Target

Risiko ini dapat terjadi karena beberapa hal seperti pandemi, mitra yang membuka program sejenis berlaku secara internal, gelombang tsunami kepercayaan imbas penyalahgunaan dana oleh lembaga sosial lain. Mitigasinya menemukan mitra-mitra baru dan menjaga hubungan baik segala level donatur.

(R5) Dana Tidak Selesai Dalam Setahun

Risiko ini dapat terjadi ketika mitra menyalurkan donasi pada tanggal akhir bulan terakhir sehingga tidak memungkinkan. Mitigasinya evaluasi tiap rapat kerja untuk melaporkan atas dana yang belum selesai agar segera dapat dieksekusi.

(R6) Adanya Tumpang Tindih Penyaluran

Risiko ini dapat terjadi karena tidak ada yang menandai bahwa mustahik A telah dibantu oleh lembaga ABC. Mitigasinya komunikais antar amil dan diharapkan ada sebuah sistem fasilitas tersebut.

(R7) Mitra Tidak Sesuai MOU

Risiko ini dapat terjadi ternyata visi misi tidak sejalan antara LAZ dan mitra. Mitigasinya identifikasi lebih lanjut tentang mitra.

(R8) Kecemburuan Antar Mustahik

Risiko ini terjadi ketika lembaga yang datang akan menjadi sebuah rebutan masyarakat disana. Mitigasinya pemberian bantuan dilakukan kepada KSM.

(R9) Kegagalan Sistem

Risiko ini dapat terjadi ketika perpindah vendor yang mengakibatkan beberapa database hilang. Mitigasinya sistem selalu *diupgrade* dan *maintenance* rutin. Selain itu dapat diwaspadai serangan *malware* karena bisa berimbas kepada *database* donatur.

(R10) Bukti Transfer Palsu

Risiko ini dapat terjadi ketika adanya indikasi donatur melakukan konfirmasi atas dana transfer yang salah kirim. Namun amil segera melakukan cross *check* ulang untuk memastikan sehingga tidak terjadi hal

yang diinginkan. Mitigasinya selalu cek ulang dan waspada terkait indikasi penipuan sejenis.

(R11) Kurangnya SDM

Risiko ini dapat terjadi dan berdampak pada kefokusannya dalam bekerja. Mitigasinya meningkatkan penghimpunan sehingga dapat melakukan pengajuan penambahan relawan.

2. Heatmap Risiko Operasional LAZ Al Azhar Jawa Timur

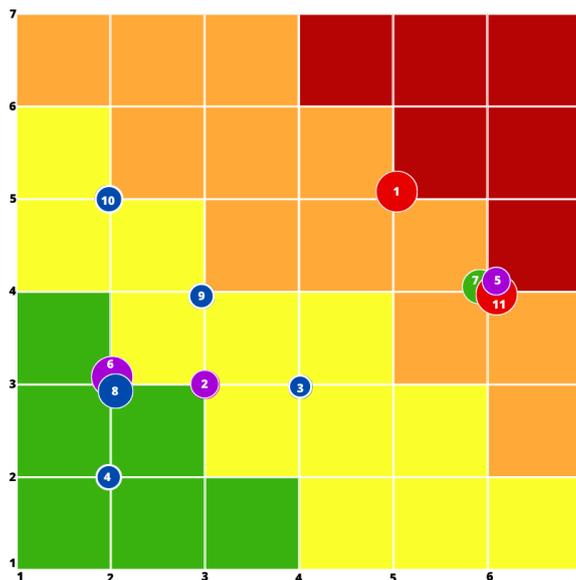
Setelah tahap identifikasi risiko selanjutnya tahap pengukuran. Pengukuran dilakukan dengan alat bantu kuisioner berisi 4 skala pengukuran dengan metode COSO : ERM Modifikasi hasil dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 6
Hasil wawancara pengukuran risiko

R	Likelihood	Impact	Vulnerability	Speed of onset
R1	5	5	4	4
R2	3	3	2	2
R3	3	4	1	1
R4	6	4	2	2
R5	2	3	4	2
R6	6	4	3	2
R7	2	3	3	1
R8	3	4	1	1
R9	2	5	1	1
R10	2	2	1	1
R11	6	4	4	4

Sumber : data olahan pribadi

Gambar 1
Heatmap Risiko Operasional



Sumber : Data olahan pribadi

Pada gambar diatas disajikan 4 tingkatan yaitu warna hijau, kuning, oranye, dan merah klasifikasi tingkatan risiko. Ukuran berbagai dot menggambarkan tingkat kerentanan. Warna dalam tiap dot menggambarkan tingkat kecepatan risiko hadir. Sumbu X mewakili dampak risiko apabila terjadi dan sumbu Y mewakili tingkat seringnya risiko terjadi sebagaimana yang dijelaskan pada bab metode penelitian. *Heatmap* disusun atas hasil wawancara yang diisi oleh kepala divisi kelembagaan, keuangan, komunikasi dan *Fundraising*.

Empat daerah klasifikasi pada *heatmap* pertama daerah berwarna hijau menggambarkan risiko rendah maksudnya cukup dengan prosedur rutin risiko tidak perlu dipertimbangkan, kedua daerah berwarna kuning menggambarkan risiko sedang maksudnya risiko dapat diterima namun diperlukan pengelolaan oleh manajemen yang bertanggung jawab, ketiga daerah berwarna oranye menggambarkan risiko tinggi maksudnya risiko yang sebaiknya dihindari dan perlu perhatian dari manajemen senior, dan yang terakhir daerah berwarna merah menggambarkan risiko ekstrim maksudnya risiko tidak dapat ditoleransi dan perlu tindakan cepat dari manajemen senior.

- a. Risiko level rendah
(R10) Tidak ada konfirmasi donatur. Risiko ini cukup dengan prosedur rutin.
- b. Risiko level sedang. Terdapat 4 risiko yakni (R2) Kesalahan Pencatatan, (R3) SDM tidak amanah, (R6) Tidak selesainya dana dalam setahun dan (R7) Mitra tidak sesuai MOU. Pada level sedang ini risiko dapat diterima namun pengelolaan oleh pihak yang bertanggungjawab.
- c. Risiko level tinggi. Terdapat 2 risiko yakni (R8) Kecemburuan antar mustahik dan (R9) Kegagalan sistem. Risiko pada level ini sebaiknya dihindari serta perlu perhatian manajemen senior atau yang dimaksud pada LAZ Al Azhar adalah pusat.
- d. Risiko level ekstrim. Terdapat 4 risiko yakni (R1) Tidak ada konfirmasi donatur, (R4) Tidak tercapainya target, (R6) Adanya tumpang tindih penyaluran, dan (R11) Kurangnya SDM. Pada level ini diperlukan penanganan segera oleh manajemen senior.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh beberapa hasil berikut :

1. Risiko Operasional yang hadir di LAZ Al Azhar Jawa Timur ada 11 yaitu, tidak ada konfirmasi donatur, kesalahan pencatatan, SDM tidak amanah, bukti transfer palsu, tidak tercapainya target, dana tidak selesai dalam setahun, adanya tumpang tindih penyaluran, adanya mitra tidak sesuai MOU, kecemburuan antar mustahik, adanya kegagalan sistem, dan kurang SDM.
2. Risiko operasional pada LAZ Al Azhar Jawa Timur dibagi menjadi 4 tingkatan:
 - a. Risiko level rendah, adanya bukti transfer palsu

- b. Risiko level sedang, kesalahan pencatatan akibat gangguan sistem, SDM tidak amanah, dana tidak selesai dalam setahun, dan mitra tidak sesuai MOU.
- c. Risiko level tinggi, kecemburuan antar mustahik dan kegagalan sistem.
- d. Risiko level ekstrim tidak adanya konfirmasi donatur, tidak tercapainya target, tumpang tindih penyaluran, dan kurangnya SDM.

Jika dilihat dari penelitian diatas, risiko operasional dalam sebuah lembaga amil zakat harus benar-benar diperhatikan. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti risiko yang sama dengan panduan jenis risiko yang sama apakah perbandingan baik dari segi keragaman risiko dan mitigasinya dapat saling dijadikan bahan referensi antar lembaga amil zakat untuk pengelolaan risiko operasional terbaik.

UCAPAN TERIMAKASIH

Saya ucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang turut serta membantu, mengarahkan serta memberi masukan sehingga penelitian ini memberikan hasil yang dapat berguna bagi akademisi, lembaga amil zakat, dan pihak-pihak lain yang membutuhkan penelitian ini.

REFERENSI

- Ahmad Habib Murtadlo. 2021. "Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue Dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam." Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Ahyar, Hardani, dkk. *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu.
- Alfansyur, Andarusni, and Mariyani. 2020. "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial." *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5(2):146–50.
- Ardyansyah, Farid. 2022. "Analisis Risiko Operasional Pada Kawasan Pantai Jumiang Pamekasan." *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan* 1(Vol 1 No 1 (2022): Januari: Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan):56–62.
- As Sajjad, Mudrika Berliana, Salsabila Dea Kalista, Mualif Zidan, and Johan Christian. 2020. "Analisis Manajemen Risiko Bisnis." *Jurnal Akuntansi Universitas Jember* 18(1):51. doi: 10.19184/jauj.v18i1.18123.
- Astuti, Rahma Yudi, and Ibnu Aldeno. 2021. "Risiko Manajemen Operasional Pada Lembaga Pengelola Zakat Di Surakarta." *Jurnal Hukum Dan Ekonomi Syariah* 09(1):184–97.
- Bachri, Bachtiar S. 2010. "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif." *Teknologi Pendidikan* 10:46–62.

- Hikmaningsih, Hetty, Bambang Agus Pramuka, Pascasarjana Magister Akuntansi, and Universitas Jenderal. n.d. "Akuntabilitas Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah Dalam Perspektif Shari'ah Enterprise Theory." (23):358–67.
- Holil. 2019. "Lembaga Zakat Dan Peranannya Dalam Ekuitas Ekonomi Sosial Dan Distribusi." *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam* 10(1):13–22.
- Indonesia, BAZNAS dan Bank. 2018. *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional.
- Indonesia, Kementerian Agama Republik. 2015. *Keputusan Kementerian Agama No. 333 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Izin Pendirian Lembaga Amil Zakat*.
- Indonesia, Republik. 2011. "Undang-Undang No.23 Tahun 2011." 2–3.
- Mardiantari, Ani. 2019. "Peranan Zakat, Infak Dan Sedekah (ZIS) Dalam Upaya Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Kota Metro." *DIKTUM: Jurnal Syariah Dan Hukum* 17(1):151–65. doi: 10.35905/diktum.v17i1.640.
- Marfu'ah, Usfiyatul, and Moh. Sulthon. 2017. "KOMUNIKASI BRAND LEMBAGA DAKWAH: Studi Pada Lembaga Amil Zakat Rumah Zakat." *Jurnal Ilmu Dakwah* 35(1):139–58. doi: 10.21580/jid.v35.1.1256.
- Nazir, Muhammad Fitrahuddin Ajmal. 2018. "Manajemen Risiko Operasional Di Lembaga Amil Zakat Nasional (Studi Kasus Pada Lembaga Amil Zakat Nasional Yang Memiliki Kantor Pusat Di Surabaya)." *Skripsi Universitas Airlangga*.
- Nuriah, Shinta, Baharudin Rois, and Umi Suswati Risnaeni. 2021. "Efektivitas Manajemen Risiko Dan Hasil." *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah* 1(2):1. doi: 10.54471/muhasabatuna.v1i2.1262.
- Opan Arifudin dkk. 2020. *Manajemen Risiko*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Qintharah, Yuha Nadhirah. 2019. "Perancangan Penerapan Manajemen Risiko." *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi* 10(1):67–86. doi: 10.33558/jrak.v10i1.1645.
- RI, Departemen Agama. 2017. *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*. Jakarta: CV Darus Sunnah.
- Rohmaniyah, Rosy Tasliyatul. 2022. "Pandangan Islam Terhadap Manajemen Risiko Melalui Teladan Kisah Nabi Yusuf AS." *AL-MIRAH: JURNAL PENDIDIKAN ISLAM* 4(1):53.
- Sari, M. S., & Zefri, M. 2019. "Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, Dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelolaan Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura." *Jurnal Ekonomi* 21(3):308–15.
- Setiawan, Albi Anggito dan Johan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak.
- Triyani, Nina, Irfan Syauqi Beik, and Lukman M. Baga. 2018. "Manajemen Risiko Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)." *Al-Muzara'ah* 5(2):107–24. doi: 10.29244/jam.5.2.107-124.

- Triyono, Reni Maralis dan Reni. 2019. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Deepublish.
- Vernanda, Eva. 2021. "Manajemen Risiko Operasional Di Lazismu Kabupaten Pacitan Menggunakan Metode Coso:Enterprise Risk Management Modifikasi." Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Wawancara Bapak Aditya Kusuma Kepala Perwakilan LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.
- Wawancara Bapak Dwi Yanto Kepala Divisi Program Pada 26 Januari 2023.
- Wawancara Ibu Feni Lestari Kepala Divisi Kelembagaan Pada 13 Januari 2023.
- Wawancara Ibu Norma Widya Plt. Divisi Komunikasi Pada 20 Maret 2023.
- Wawancara Ibu Norma Widya SPV. Divisi Fundraising Pada 20 Maret 2023.
- Wawancara Ibu Widyatanti Kepala Divisi Keuangan Pada 13 Januari 2023.
- Wijyantini, Bayu. 2012. "Model Pendekatan Manajemen Risiko." *Jeam* 11(2):57–64.