

## **Manajemen Risiko Operasional Dengan Metode Coso: Enterprise Risk Management Modifikasi Pada Nu Care Lazisnu Wonocolo**

**Dini Amelia Rusyadi<sup>1</sup>, Lian Fuad<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>UIN Sunan Ampel

<sup>1,2</sup>Jl. Ahmad Yani No.117, Jemur Wonosari, Wonocolo, Surabaya, Jawa Timur

E-mail : [diniaamelia1312@gmail.com](mailto:diniaamelia1312@gmail.com)<sup>1</sup>, [lian.fuad@uinsa.ac.id](mailto:lian.fuad@uinsa.ac.id)<sup>2</sup>

### **Abstrak,**

Lembaga zakat perlu memberi perhatian terhadap munculnya berbagai risiko agar reputasi tetap terjaga. penerapan manajemen risiko di OPZ merupakan tindak lanjut yang menjadikan OPZ sebagai lembaga yang siap mengelola dan menghadapi tantangan zakat sehingga dapat melakukan perbaikan dan pengambilan keputusan yang tepat. Penggunaan metode COSO: Enterprise Risk Management modifikasi mampu mengkalsifikasikan tingkatan risiko yang akan diukur menggunakan empat skala yakni kemungkinan (likelihood, L), besaran dampak (impact, I), tingkat kerentanan (vulnerability, V) dan kecepatan terjadinya risiko (speed of onset, S). Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan mendeskripsikan atau menggambarkan secara lengkap situasi yang terjadi dalam masalah yang diteliti dari fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang teridentifikasi dari risiko operasional yaitu terdapat 15 risiko. Klasifikasi tingkatan risiko pada NU Care LAZISNU Wonocolo terbagi menjadi 3 tingkatan yakni risiko tinggi, risiko sedang, dan risiko rendah.

**Kata Kunci:** Resiko Operasional, Metode COSO: *Modified Enterprise Risk Management*, Resiko Manajemen LAZ

### **Abstract**

*Zakat institutions need to pay attention to the emergence of various risks so that a good reputation is maintained. The implementation of risk management in OPZ is a follow-up that makes OPZ an institution that is ready to manage and face the challenges of zakat so that it can make improvements and make the right decisions. The use of the COSO method: Enterprise Risk Management modification is able to calculate the level of risk to be measured using four scales, namely likelihood (L), magnitude of impact (I), level of vulnerability (V) and speed of onset (S). This research method uses a descriptive qualitative approach by describing or describing in full the situation that occurs in the problem being studied from natural and human engineering phenomena. The results of the study show that what is identified from operational risks is that there are 15 risks. The classification of risk levels at NU Care LAZISNU Wonocolo is divided into 3 levels, namely high, medium, and low risk.*

**Keywords:** Operational Risk, COSO Method: *Modified Enterprise Risk Management*, LAZ Risk Management



## **PENDAHULUAN**

Seiring berjalannya waktu, pengelolaan zakat semakin menunjukkan perkembangannya serta dituntut untuk bekerja dengan maksimal dengan menunjukkan kredibilitas maupun akuntabilitasnya. Sehingga masyarakat percaya untuk menyalurkan dana baik Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) (Latifatussufiah et al., 2024). Sehubungan dengan hal tersebut, sebagian masyarakat akan menilai reputasinya terlebih dahulu agar tidak salah langkah untuk menyalurkan dananya (Dyarini, 2017). Sebagaimana diketahui bahwa potensi dana ZIS di Indoensia mencapai 327 Triliun. Potensi tersebut saat ini masih belum terealisasi, serta dana tersebut perlu diupayakan agar setiap tahunnya penghimpunan ZIS akan meningkat. Terbukti bahwa potensi penghimpunan mampu terealisasi hanya 4.3 % setiap tahunnya. Sinergitas anatar OPZ perlu dijalankan agar pengelolaan zakat terkhusus dalam penghimpunan dana ZIS semakin meningkat (BAZNAS, 2023).

Peningkatan pengelolaan zakat dapat ditinjau dari sisi penghimpunan dan pendistribusian dan pendayahgunaaanya. Dana yang dikelola secara transparan dapat menumbuhkan kepercayaan muzaki. Pemberian layanan yang profesional dan sesuai kebutuhan muzaki akan menambah nilai positif pada lembaga zakat tersebut. Selain itu, kepekaan terhadap keluhan yang ada dilingkungan wilayah kerja juga diperlukan agar mendapat kepercayaan dari berbagai *stakeholder* (Darma et al., 2017). Disisi lain, OPZ mampu mempertanggungjawabkan kepada seluruh *stakeholder* bahwa setiap dana yang dikelola mulai dari penghimpunan hingga pendistribusian sudah sesuai syariat islam serta penyaluran dana ZIS telah dipastikan diberikan kepada mustahik yang berhak (Royani et al., 2024).

Menurut Badan Pusat Statistika, Penduduk di wilayah Surabaya sebanyak 3.009.286 jiwa (BPS Surabaya, 2024). Jumlah tersebut terbilang banyak karena Kota Surabaya menempati posisi kedua di Indonesia. Dengan jumlah tersebut, memberikan kesempatan atau peluang bagi OPZ untuk menarik perhatian muzaki menyalurkan hartanya ke lembaga zakat. Saat ini teknologi terus berkembang pesat. Selain memanfaatkan teknologi yang semakin canggih perlu adanya inovasi dan kreatifitas OPZ untuk membuat program yang menarik dari sisi penghimpunan dan pendistribusian dana sehingga muzaki memiliki minat untuk menyalurkan dana ke lembaga zakat. Proses penghimpunan dan pendistribusian (operasional) lembaga tidak serta merta berjalan dengan lancar. Kegiatan operasional memerlukan biaya yang tidak sedikit untuk menunjang keberlangsungan berdirinya lembaga. Seiring berjalannya waktu, setiap OPZ akan menemukan kendala atau ketidakpastian keadaan yang akan menimbulkan berbagai

risiko. Risiko akan senantiasa akan dijumpai dan keberadaannya tidak pernah terlepas (Nazir & Ryandono, 2019). Meskipun risiko akan senantiasa dijumpai, risiko juga menimbulkan kemungkinan baik ancaman maupun peluang bagi OPZ. Oleh karenanya, pengendalian risiko perlu dikelola dengan baik sehingga dapat memunculkan peluang yang membawa keuntungan bagi OPZ tersebut (Ardyansyah, 2022).

Urgensi penerapan manajemen risiko di OPZ merupakan tindak lanjut yang menjadikan OPZ sebagai lembaga yang mengelola zakat yang siap menghadapi berbagai tantangan atau perubahan. Sehingga OPZ mampu berkesinambungan dalam melakukan perbaikan dan pengambilan keputusan yang tepat. Berdasarkan hal itu, BI dan BAZNAS menerbitkan buku yang berisi panduan mengelola risiko di OPZ dengan metode COSO: *Enterprise Risk Management* modifikasi. Tingkatan risiko akan diukur menggunakan empat skala yakni kemungkinan (*likelihood*, L), besaran dampak (*impact*, I), tingkat kerentanan (*vulnerability*, V) dan kecepatan terjadinya risiko (*speed of onset*, S) (BAZNAS & Bank Indoensia, 2018).

Lembaga zakat perlu memberi perhatian terhadap munculnya berbagai risiko agar reputasi yang baik tetap terjaga. Risiko yang sering muncul pada LAZ sebagian besar disebabkan oleh manusia. Sejalan dengan hal tersebut, keprofesionalan seorang amil harus ditunjukkan karena sifat profesionalisme merupakan bagian yang melekat dalam operasional LAZ. Disinilah risiko operasional terjadi yang mengakibatkan terhambatnya proses internal, manusia, dan sistem dalam mencapai tujuan lembaga tersebut baik BAZ/LAZ (Fauzia et al., 2023).

NU Care LAZISNU Wonocolo sangat aktif dalam melakukan penghimpunan dan penyaluran ZIS. Meskipun demikian, lembaga zakat tersebut juga mengalami berbagai risiko. Beberapa risiko yang terjadi di NU Care LAZISNU Wonocolo seperti minimnya Sumber Daya Manusia yang mengelola lembaga tersebut yang akan berhubungan dengan munculnya risiko lain yaitu terjadinya dalam penghimpunan zakat yaitu terlambatnya pelayanan jemput donasi, kesalahan pencatatan ketika menginput dana penghimpunan ZIS, donatur tidak mengkonfirmasi pembayaran. Selain risiko tersebut, risiko lain yang terjadi dalam penyaluran dana yaitu terlambatnya penyaluran ZIS, anggaran yang telah ditentukan tidak sesuai dengan keadaan dilapangan yang mengakibatkan kekurangan dana, serta terjadinya penyaluran yang tumpang tindih dengan OPZ lain. Apabila tidak cekatan dalam memitigasi risiko tersebut maka akan merugikan lembaga. Kemudian, risiko lainnya yang terjadi yakni muzaki yang mengirimkan bukti transfer palsu. Tentunya hal ini sangat merugikan amil terutama kegiatan pencatatan karena apabila tidak dicek atau lupa melakukan pengecekan akan sangat mempengaruhi pencatatan keuangan. Oleh sebab itu,



mitigasi risiko perlu diadakan, karena seiring berkembangnya zaman, risiko akan semakin beragam.

Peneliti memfokuskan pada NU Care LAZISNU Wonocolo karena meskipun LAZ ini tergolong kecil namun terbilang cukup aktif jika dibandingkan LAZ yang setingkatannya. Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mustofa (2022) dengan judul jurnal “Manajemen Risiko dalam Upaya Resiko Muzakki dan Mustahiq pada lembaga MPZ Citra Anak Sholeh” penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa terjadi kecenderungan membayar ZIS lebih dari satu lembaga sehingga dapat menentukan strategi yang tepat agar menarik minat muzaki agar mendonasikan seluruhnya kepada MPZ Citra Anak Soleh. Perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada jenis risikonya yakni mengukur risiko operasional NU Care LAZISNU Wonocolo. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzia et.al ( 2023) dengan jurnal yang berjudul “Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur Dengan Metode COSO: ERM Modifikasi” dari penelitian itu menunjukkan bahwa terdapat 11 risiko operasional yang terklasifikasi menjadi 4 level. Sedangkan perbedaan penelitian yang akan dilakukan yakni objek penelitiannya berbeda yaitu berlokasi di NU Care LAZISNU Wonocolo dan risiko operasional yang telah diidentifikasi terdapat 14 risiko dan nantinya akan menghasilkan tingkat level yang berbeda juga di setiap risikonya.

Berdasarkan hal itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur risiko operasional di NU Care LAZISNU Wonocolo sehingga dapat diketahui tingkatan risiko tersebut berada pada level yang rendah, sedang, tinggi, atau ekstrim. Jika risiko-risiko operasional telah teridentifikasi dan terdeteksi berada ditingkatan level apa saja, maka lembaga tersebut akan mudah menentukan mitigasi bahkan memperbaiki mitigasi yang ada.

## **TINJAUAN TEORITIK**

Proses Manajemen Risiko terdiri dari 5 rangkaian kegiatan (Sri Sarjana et al., 2022)

- a. Identifikasi risiko, Organisasi perlu mengidentifikasi risiko berdasarkan kejadian yang pernah dialami sehingga dapat mengantisipasi dampak buruk bagi suatu organisasi.
- b. Menganalisis risiko, organisasi perlu menganalisis risiko supaya mengetahui kemungkinan terjadinya risiko dan dampak atau pengaruh yang diakibatkan risiko tersebut.
- c. Menilai dan mengevaluasi risiko, organisasi tersebut perlu menilai sehingga dapat memberi kesiapan ketika risiko itu terjadi dan menyiapkan solusi untuk menanganinya.
- d. Mengurangi risiko, melakukan pemeringkatan risiko dan menyusun strategi untuk mengurangi dan mencegah risiko sehingga risiko dapat dikendalikan.

- e. Pemantauan risiko, Melakukan pemantauan secara berkala dan bertindak jika memerlukan perubahan serta waspada terhadap munculnya risiko baru.

Manajemen risiko berdasarkan COSO: Enterprise Risk Management Modifikasi pada pengelolaan zakat yang didalamnya terdapat risiko operasional, terjadinya risiko ini karena proses internal yang terdiri dari manusia maupun sistem yang mengalami kegagalan (BAZNAS & Bank Indonesia, 2018). Risiko operasional terdiri dari beberapa kategori risiko yaitu:

- a. Risiko Dana Penghimpunan

Risiko yang timbul karena dana yang dihimpun bersal dari harta non halal (korupsi, bunga bank, profit saham konvensional), perencanaan dana yang terlalu optimis.

- b. Risiko Dana Penyaluran

Risiko ini diakibatkan karena terjadi penyelewengan dana dalam penyaluran baik untuk kepentingan pribadi maupun kelompok, penyaluran yang tidak tepat sasaran serta dana untuk setahun tersebut tidak selesai tersalurkan.

- c. Risiko Dana Produktif

Risiko yang timbul karena dana produktif tidak dikelola dengan baik. Seperti dalam kondisi dimana mustahik memperoleh dana produktif terlalu kecil, penggunaan dana produktif terlalu besar daripada konsumtif.

- d. Risiko Penghimpunan Dana Zakat

Risiko yang timbul dikarenakan kurangnya manajemen dalam proses penghimpunan. Kurangnya transparansi, informasi pengumpulan zakat yang tidak jelas, rekening yang terlalu banyak.

- e. Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Risiko yang terjadi dalam pengelolaan dana karena tidak tersedia SOP dan SOM pengelolaan dana, aset dan dana LAZ yang tercampur, biaya operasional yang tinggi.

- f. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat

Risiko yang timbul dalam proses menyalurkan dana, seperti terjadinya penyaluran yang tumpang tindih, tidak disalurkan kepada mustahik yang berhak, penyaluran yang tidak merata.

- g. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT

Risiko yang diakibatkan oleh sistem IT yang error, tidak memiliki database muzaki, tidak menggunakan pembayaran digital.

- h. Risiko Kerja Sama

Risiko yang timbul karena mitra yang bekerjasama dengan LAZ terjadi pemilihan mitra yang salah, pelaporan mitra yang terlambat, ketergantungan dengan mitra program.

- i. Risiko Pengembangan Program



Risiko yang timbul saat membuat dan merilis program baru terjadi kendala seperti program yang tidak sesuai dengan keinginan mustahik, kemampuan anggaran yang tidak sesuai.

j. Risiko Kepemimpinan

Risiko yang timbul karena lemahnya seseorang pemimpin dalam intitusi tersebut, ketidakjelasan struktur organisasi, kinerja amal menurun.

k. Risiko Kompetisi

Risiko yang timbul karena adanya persaingan antar Organisasi Pengelola Zakat.

l. Risiko Kejahatan/Penipuan

Risiko yang timbul karena terjadinya tindakan yang melanggar hukum atau ilegal, seperti manipulasi data, perampokan.

Pengukuran pada metode COSO: Enterprise Risk Management Modifikasi dalam manajemen risiko OPZ terdapat 4 skala yaitu:

**Tabel 1 Skala Pengukuran Tingkat Kemungkinan Terjadinya Risiko**

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

Sumber: BAZNAS & Bank Indoensia ( 2018)

**Tabel 2 Skala Pengukuran Dampak Terjadinya Risiko**

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

Sumber: BAZNAS & Bank Indoensia ( 2018)

**Tabel 3 Skala Pengukuran Tingkat Kerentanan Terjadinya Risiko**

(V) Tingkat Kerentanan ( <i>Vulnerability</i> )		
1	Very Low (sangat rendah)	LAZ mempunyai mitigasi risiko yang sangat baik

**Manajemen Risiko Operasional Dengan Metode Coso: Enterprise Risk Management Modifikasi Pada Nu Care Lazisnu Wonocolo**  
Dini Amelia Rusyadi<sup>1</sup>, Lian Fuad<sup>2</sup>

2	Low (rendah)	LAZ mempunyai mitigasi risiko yang baik
3	Medium (biasa)	LAZ mempunyai mitigasi risiko yang cukup
4	High (tinggi)	LAZ mempunyai mitigasi risiko yang kurang baik
5	Very High (sangat tinggi)	LAZ mempunyai kemampuan mitigasi risiko yang buruk

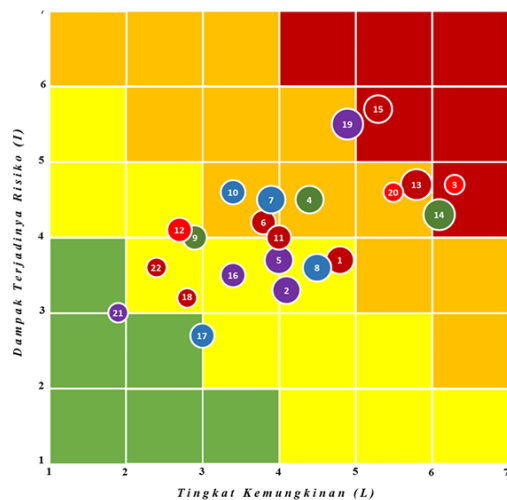
Sumber: BAZNAS & Bank Indoensia ( 2018)

**Tabel 4 Skala Pengukuran Tingkat Kecepatan Terjadinya Risiko**

(S) Tingkat Kecepatan ( <i>Speed of Onset</i> )		
1	Very Low (sangat rendah)	Sangat lambat terjadi, terjadi lebih dari satu tahun
2	Low (rendah)	Terjadi dalam hitungan beberapa bulan
3	Medium (biasa)	Terjadi dalam setiap bulan
4	High (tinggi)	Terjadi dalam beberapa hari/minggu
5	Very High (sangat tinggi)	Sangat cepat terjadi, terjadi secara tiba-tiba dan tanpa peringatan

Sumber: BAZNAS & Bank Indoensia ( 2018)

Berdasarkan skala pengukuran pada tabel 1, 2, 3, dan 4 perlu memetakan risiko untuk mengetahui tingkatan risiko dengan menggunakan heatmap ERM COSO Modifikasi. Hal ini untuk memudahkan dalam menggambarkan informasi risiko lembaga zakat.



Kerentanan risiko (*Vulnerability*) digambarkan dengan ukuran dot yang berbeda

○ Sangat Rendah    ○ Rendah    ○ Sedang    ○ Tinggi    ○ Sangat Tinggi

Tingkat kecepatan terjadinya risiko (*Speed of Onset*) ditunjukkan dengan warna dot yang berbeda

● Sangat Rendah    ● Rendah    ● Sedang    ● Tinggi    ● Sangat Tinggi

Gambar 1. : *Heatmap* ERM COSO Modifikasi lembaga zakat



**Tabel 5 Klasifikasi Tingkat Risiko pada Heatmap ERM COSO Modifikasi**

Klasifikasi Tingkat Risiko	
Risiko Ekstrem ( <i>Extreme Risk</i> ): risiko yang berada ditingkat tidak dapat ditoleransi dan perlu segera diatasi oleh manajer senior	
Risiko Tinggi ( <i>High Risk</i> ): Risiko yang lebih baik dihindari dan perlu diperhatikan oleh manajer senior	
Risiko Sedang ( <i>Moderate Risk</i> ); Risiko yang dapat diterima tetapi butuh dikelola oleh manajemen yang bertanggung jawab	
Risiko Rendah ( <i>Low Risk</i> ): Risiko yang berdampak kecil dan cukup dikelola dengan rutin	

Sumber: BAZNAS & Bank Indoensia (2018)

Heatmap risiko berdasarkan COSO: ERM Modifikasi terbentuk dari matriks yang berskala tujuh, dan dapat diklasifikasikan dengan representasi warna yang berbeda yang menunjukkan empat tingkatan risiko.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini mendeskripsikan atau menggambarkan secara lengkap situasi yang terjadi dalam masalah yang diteliti dari fenomena alamiah maupun rekayasa manusia (Kusumastuti & Khoiron, 2019). Penelitian ini mendeskripsikan hasil pengukuran risiko dari kategori yang sangat tinggi sampai yang sangat rendah berdasarkan metode COSO: Enterprise Risk Management Modifikasi pada lembaga zakat. Lokasi penelitian berada di NU Care LAZISNU Wonocolo yang beralamat di Jalan Bendul Merisi IX No.7, Bendul Merisi, Kec. Wonocolo, Surabaya, Jawa Timur.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian yaitu *pertama*, data primer didapatkan melalui observasi dan wawancara langsung kepada informan. Informan dalam penelitian ini yaitu Ketua, Direktur, Manajer Fundraising, Manajer Pendistribusian, dan Manajer Keuangan NU Care LAZISNU Wonocolo. *Kedua*, Data sekunder dalam penelitian ini digunakan untuk menunjang untuk kelengkapan data berasal dari web, buku, artikel ilmiah, data-data dari lembaga yang berkaitan dengan risiko operasional yang menggunakan metode Coso: Enterprise Risk Management Modifikasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Risiko operasional pada NU Care LAZISNU Wonocolo terbagi menjadi 4 tahapan yaitu:

### 1. Identifikasi risiko

Daftar Risiko operasional yang ada di NU Care LAZISNU Wonocolo

**Tabel 6 Identifikasi Risiko Operasional NU Care LAZISNU Wonocolo**

Kelompok Risiko	Kode	Identifikasi Risiko
-----------------	------	---------------------



**Manajemen Risiko Operasional Dengan Metode Coso: Enterprise Risk Management Modifikasi Pada Nu Care Lazisnu Wonocolo**  
Dini Amelia Rusyadi<sup>1</sup>, Lian Fuad<sup>2</sup>

Risiko Dana Penghimpunan	R1	Terlalu optimis terhadap rencana penghimpunan
	R2	Tidak tercapai target penghimpunan
Risiko Dana Penyaluran	R3	Keterlambatan penyaluran dana zakat kepada mustahik
Risiko Dana Produktif	R4	Mustahik menunggak pembayaran dana bergulir
Risiko Penghimpunan Dana Zakat	R5	Donatur tidak mengkonfirmasi pembayaran setelah Transfer
	R6	Kesalahan pencatatan
	R7	Keterlambatan layanan penjemputan donasi
Risiko Penyaluran Dana Zakat	R8	Tumpang tindih penyaluran zakat dengan LAZ lain
	R9	Tidak sesuai anggaran penyaluran dengan keadaan di lapangan
Risiko Infrastruktur/It	R10	Pengurus tidak menguasai office
Risiko Pengembangan Program	R11	Kecemburuan antar mustahik
Risiko Kepemimpinan	R12	Kurangnya pengurus (Sumber Daya Manusia)
Risiko Kejahatan/Penipuan	R13	Mustahik menyalahgunakan dana zakat
	R14	Bukti Transfer Palsu
	R15	Identitas palsu/tidak jelas donatur

Sumber: Hasil wawancara

## 2. Pengukuran Risiko

Tahap yang dilakukan setelah identifikasi risiko yaitu pengukuran risiko, pengukuran ini menggunakan 4 skala COSO: *Enterprise Risk Management* Modifikasi antara lain *Likelihood*, *Impact*, *Vulnerability*, dan *Speed of onset* yang ditunjukkan pada tabel 4.2

**Tabel 7 Pengukuran Risiko NU Care LAZISNU Wonocolo**

Kode	Risiko	L	I	V	S
R1	Terlalu optimis terhadap rencana penghimpunan	2.6 (rare)	3.4 (minor)	2 (low)	2.4 (low)
R2	Tidak tercapai target penghimpunan	5 (possible)	3 (minor)	2 (low)	2.4 (low)
R3	Keterlambatan penyaluran dana zakat kepada mustahik	1.8 (very rare)	2.8 (minor)	2 (low)	1 (very low)
R4	Mustahik menunggak pembayaran dana bergulir	4.2 (unlikely)	4.6 (major)	2 (low)	2 (low)
R5	Donatur tidak mengkonfirmasi pembayaran setelah Transfer	5 (possible)	3 (minor)	2 (low)	2 (low)
R6	Kesalahan pencatatan	5 (possible)	3 (minor)	2 (low)	1.6 (low)
R7	Keterlambatan layanan penjemputan donasi	2.4 (very rare)	2.6 (minor)	2 (low)	1.6 (low)
R8	Tumpang tindih penyaluran zakat dengan LAZ lain	4.2 (unlikely)	3 (minor)	2 (low)	1 (very low)

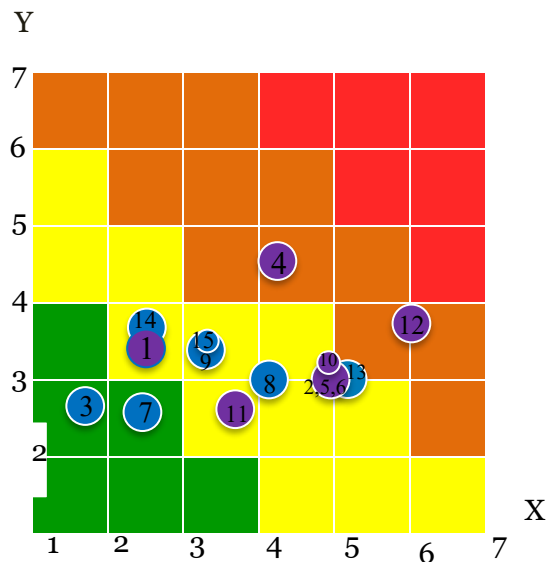


R9	Tidak sesuainya anggaran penyaluran dengan keadaan di lapangan	3.2 (rare)	3.2 (minor)	2 (low)	1.4 (very low)
R10	Pengurus tidak menguasai office	5 (possible)	3 (minor)	1.4 (very low)	1.8 (low)
R11	Kecemburuan antar mustahik	3.8 (unlikely)	2.8 (minor)	2 (low)	1.4 (very low)
R12	Kurangnya pengurus (Sumber Daya Manusia)	6 (likely)	3.8 (moderate)	2 (low)	2 (low)
R13	Mustahik menyalahgunakan dana zakat	5 (possible)	3 (minor)	2 (low)	1 (very low)
R14	Bukti Transfer Palsu	2.6 (rare)	3.8 (moderate)	2 (low)	1 (very low)
R15	Identitas palsu/tidak jelas donatur	3.2 (rare)	3.2 (minor)	1.4 (very low)	1 (very low)

Sumber: Data diolah (2024)

### 3. Heatmap Risiko

Tahapan yang dilakukan setelah pengukuran risiko yaitu membuat heatmap risiko sehingga mampu memudahkan dalam mengklasifikasikan tingkatan risiko



Gambar 2. *Heatmap* Risiko Operasional NU Care LAZISNU Wonocolo

Berdasarkan heatmap risiko pada gambar 1, ditunjukkan menjadi empat tingkatan yang terdiri dari warna hijau (ekstrim), kuning (tinggi), oranye (sedang), dan merah (rendah). Selanjutnya sumbu X menunjukkan kemungkinan terjadinya risiko sedangkan sumbu Y menunjukkan dampak terjadinya risiko. Kemudian tingkat

kerentanan risiko ditandai dengan perbedaan ukuran dot. Serta kecepatan risiko ditandai dengan perbedaan warna pada setiap dot. Klasifikasi tingkatan risiko pada NU Care LAZISNU Wonocolo yaitu:

a. Risiko Tinggi

R4 (Mustahik menunggak pembayaran dana bergulir) dan R12 (Kurangnya pengurus (Sumber Daya Manusia)). Risiko tersebut tergolong tinggi dan lebih baik perlu dihindari serta butuh perhatian oleh manajemen senior

b. Risiko Sedang

R1 (Terlalu optimis terhadap rencana pengumpulan), R2 (Tidak tercapai target pengumpulan), R5 (Donatur tidak mengkonfirmasi pembayaran setelah Transfer), R6 (Kesalahan pencatatan), R8 (Tumpang tindih penyaluran zakat dengan LAZ lain), R9 (Tidak sesuai anggaran penyaluran dengan keadaan di lapangan), R10 (Pengurus tidak menguasai office), R11 (Kecemburuan antar mustahik), R13 (Mustahik menyalahgunakan dana zakat), R14 (Bukti Transfer Palsu), R15 (Identitas palsu/tidak jelas donatur). Risiko tersebut berada pada tingkatan sedang dan risiko ini dapat diterima tetapi perlu dikelola dengan baik agar risiko tersebut tidak sering terjadi. Oleh karenanya membutuhkan manajemen yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko ini.

c. Risiko rendah

R3 (Keterlambatan penyaluran dana zakat kepada mustahik), dan R7 (Keterlambatan layanan penjemputan donasi). Dua risiko ini tergolong rendah sehingga memberi dampak kecil bagi NU Care LAZISNU Wonocolo dan hanya memerlukan prosedur rutin untuk mengatasinya.

#### **4. Mitigasi Risiko**

Tahapan terakhir manajemen risiko pada lembaga zakat yaitu melakukan rencana mitigasi terhadap risiko yang telah diukur. Adanya mitigasi ini memberikan prosedur yang jelas terhadap perlakuan risiko agar dapat dihindari dan tidak menimbulkan kerugian.

a. R1 (terlalu optimis terhadap rencana pengumpulan)

Risiko ini terjadi karena adanya target kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana. Mitigasinya yaitu dengan mencari dana tambahan melalui kerjasama dengan pemerintah kota/provisnsi.

b. R2 (tidak tercapai target pengumpulan)

Risiko ini terjadi akibat tidak memenuhi target pengumpulan baik untuk pengumpulan tahunan dan pengumpulan pada momentum-momentum tertentu karena donatur yang tidak bisa terprediksi atau diluar kendali lembaga. Mitigasinya



mengajukan kerjasama dengan pemerintah kota/provinsi dan menghubungi donatur yang memiliki potensi besar untuk mendukung tercapainya target.

c. R3 (keterlambatan penyaluran dana zakat kepada mustahik)

Risiko ini terjadi akibat mundurnya jadwal penyaluran terhadap jadwal yang telah ditentukan serta terkendala kurangnya pengurus yang bertugas untuk penyaluran. Mitigasinya menyusun jadwal yang lebih teratur sehingga tidak terjadi kembali keterlambatan.

d. R4 (mustahik menunggak pembayaran dana bergulir)

Risiko ini terjadi ketika awal berjalannya program dana bergulir terdapat seseorang yang menunggak pembayaran. Mitigasinya dengan menyeleksi dengan selektif sesuai kriteria serta mustahik harus mematuhi peraturan yang telah ditentukan.

e. R5 (donatur tidak mengkonfirmasi pembayaran setelah transfer)

Risiko ini terjadi akibat penggunaan giro sehingga perlu pengecekan manual pada bank terkait. Mitigasinya melakukan pengecekan secara berkala.

f. R6 (kesalahan pencatatan)

Risiko ini terjadi akibat kelalaian pengurus dan tidak sesuai informasi yang didapat dengan informasi yang sesungguhnya. Mitigasinya segera melakukan perbaikan pada pencatatan yang terjadi kesalahan.

g. R7 (keterlambatan layanan penjemputan donasi)

Risiko ini terjadi akibat adanya bentrok antara jadwal LAZISNU Wonocolo dengan permintaan waktu penjemputan dari donatur. Mitigasinya mengkonfirmasi kembali kepada donatur terkait penjadwalan ulang penjemputan donasi

h. R8 (tumpang tindih penyaluran zakat dengan LAZ lain)

Risiko ini terjadi akibat tidak ada penandaan antar mustahik yang telah dibantu. Mitigasinya tetap menyalurkan kepada mustahik tersebut dengan melakukan penyesuaian bantuan apabila mustahik tersebut telah dibantu oleh LAZ lain.

i. R9 (tidak sesuai anggaran penyaluran dengan keadaan di lapangan)

Risiko ini terjadi karena tidak sesuai prediksi anggaran seperti penyaluran bencana alam yang diluar nominal yang dianggarkan. Mitigasinya tetap menyalurkan bantuan sesuai nominal yang diperoleh.

j. R10 (pengurus tidak menguasai office)

Risiko ini terjadi akibat pengurus keuangan yang sebelumnya tidak menguasai excel sehingga hasil keseluruhan nominal terdapat perbedaan. Mitigasinya melakukan crosscek laporan keuangan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan.

k. R11 (kecemburuan antar mustahik)

Risiko ini terjadi karena terdapat desas desus masyarakat terkait prioritas pemberian bantuan antar kelurahan di wonocolo. Mitigasinya melakukan sosialisasi dan memberi pengertian dengan adanya bantuan yang diberikan bahwa bantuan tersebut telah sesuai dengan kebutuhan mustahik di masing-masing wilayah.

l. R12 (kurangnya pengurus (Sumber Daya Manusia))

Risiko ini terjadi karena pegawai yang aktif dan berada di kantor LAZISNU Wonocolo hanya dua orang. Mitigasinya jika terdapat jadwal mendadak maka menghubungi pengurus lainnya untuk melakukan tugas yang belum terlaksana dan saling menggantikan peran tugas.

m. R13 (mustahik menyalahgunakan dana zakat)

Risiko ini terjadi akibat pemberian bantuan dana zakat produktif berupa bantuan modal dan alat usaha yang kemudian alat usaha berupa kompor dan gasnya dijual. Mitigasinya melakukan evaluasi terhadap pemberian bantuan usaha serta mustahik diajak untuk berkomitmen agar tidak melanggar peraturan.

n. R14 (bukti Transfer Palsu)

Penyebab risiko ini dikarenakan adanya donatur yang mengkonfirmasi pembayaran melalui transfer, namun setelah dilakukan pengecekan pada rekening ternyata tidak ada. Mitigasinya lebih berhati-hati agar tidak terjadi kembali hal serupa dengan melakukan crosscek pada bukti transfer yang dikirim oleh donatur.

o. R15 (identitas palsu/tidak jelas donatur)

Risiko ini terjadi karena adanya seseorang yang mengaku pernah memiliki jabatan tertentu tetapi tidak terbukti kebenarannya dan berimbas pada transferan palsu. Mitigasinya tidak mudah percaya apabila terdapat donatur yang mengaku memiliki identitas yang tidak jelas.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, risiko operasional yang berhasil teridentifikasi yaitu terdapat 15 risiko. Klasifikasi tingkatan risiko pada NU Care LAZISNU Wonocolo terbagi menjadi 3 tingkatan yakni *pertama*, Risiko tinggi terdiri dari R4 (Mustahik menunggak pembayaran dana bergulir) dan R 12 (Kurangnya pengurus (Sumber Daya Manusia)). *Kedua* Risiko sedang yang terdiri dari R1 (Terlalu optimis terhadap rencana pengumpulan), R2 (Tidak tercapai target pengumpulan), R5 (Donatur tidak mengkonfirmasi pembayaran setelah Transfer), R6 (Kesalahan pencatatan), R8 (Tumpang tindih penyaluran zakat dengan LAZ lain), R9 (Tidak sesuai anggaran penyaluran dengan keadaan di lapangan), R10 (Pengurus tidak menguasai office), R11 (Kecemburuan antar mustahik), R13 (Mustahik menyalahgunakan dana zakat), R14 (Bukti Transfer Palsu), R15



(Identitas palsu/tidak jelas donatur). *Ketiga*, Risiko rendah R3 (Keterlambatan penyaluran dana zakat kepada mustahik), dan R7 (Keterlambatan layanan penjemputan donasi).

## **DAFTAR PUSTAKA (REFERENCES)**

- Ardyansyah, F. (2022). Analisis Risiko Operasional Pada Kawasan Pantai Jumiang Pamekasan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 1(1), 56–62.
- BAZNAS. (2023). *Outlook Zakat Indonesia 2023*. Puskas Baznas.
- BAZNAS, & Bank Indoensia. (2018). Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat. In *Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)*. Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
- BPS Surabaya. (2024). *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Surabaya, 2023*. Badan Pusat Statistik Surabaya. <https://surabayakota.bps.go.id/id/statistics-table/3/WVcoMGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin-di-kota-surabaya-2023.html?year=2023>
- Darma, S., Siregar, S., & Rokan, M. K. (2017). Analisis Persepsi Muzaki Terhadap Preferensi dan Keputusan Memilih Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus di Kota Medan dan Sekitarnya). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 1–24. <https://doi.org/10.32505/jebis.v2i1.117>
- Dyarini, S. J. (2017). Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat. *Ikraith-Humaniora*, 1(2), 1–8.
- Fauzia, H., Nada, Q., & Ardyansyah, F. (2023). Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat Laz Al Azhar Perwakilan Jawa Timur Dengan Metode COSO: ERM Modifikasi. *JASIE - Journal of Aswaja and Islamic Economics*, 02(02), 21–39.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).
- Latifatussufiah Latifatussufiah, Mohammad Fathan Syarief, Muhammad Saiful Afriyanto, & Lian Fuad. (2024). Strategi Fundraising dalam Meningkatkan Dana ZIS di LAZ PERSADA Jawa Timur. *Mutiara : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 2(5), 1–12. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v2i5.1575>
- Mustofa, A. A. (2022). Manajemen Risiko dalam Upaya Resiko Muzakki dan Mustahiq pada lembaga MPZ Citra Anak Sholeh. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 715. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4207>
- Nazir, M. F. A., & Ryandono, M. N. H. (2019). Manajemen Risiko Operasional Pada Lembaga Amil Zakat Nasional. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 6(11), 1–19.
- Royani, Hakim, A. A. H., & Sunaryo, O. (2024). Perwujudan Norma ZIS dan Implementasinya

**Manajemen Risiko Operasional Dengan Metode Coso: Enterprise Risk  
Management Modifikasi Pada Nu Care Lazisnu Wonocolo**  
Dini Amelia Rusyadi<sup>1</sup>, Lian Fuad<sup>2</sup>

pada. *Al Barakat: Jurnal Kajian Hukum Ekonomi Syariah*, 4(01), 11–24.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.59270/jab.v4i01.277>

Sri Sarjana, Nardo, R., Hartono, R., Siregar, Z. H., Irmal, Sohilauw, M. I., Wahyuni, S., Rasyid, A., Djaha, Z. A., & Yuan Badriant. (2022). *Manajemen Risiko*. Media Sains Indonesia.