

Analisis Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat pada Lazismu Al-Mukhlisin

Maulida^a, Aneta Rakhmawati^{*b}

^{ab}Prodi Akuntansi Lembaga Keuangan Syariah, Politeknik Negeri Banjarmasin
Indonesia

*Corresponding Author: aneta@akuntansipoliban.ac.id

Abstract

The existence of zakat institutions is very helpful and makes it easier for muzaki to fulfill and distribute zakat funds effectively. However, in its implementation, zakat institutions also face various challenges, including risks that can hinder institutional performance and the achievement of goals. Lazismu Al-Mukhlisin is known to not have a special guideline regarding zakat management risk. This study aims to determine how zakat management risk is implemented in Lazismu Al-Mukhlisin and what risks occur in the institution. This type of research is qualitative with a descriptive approach. This study used data collection techniques in the form of observation, interviews, questionnaires, and documentation. The results show that Lazismu Al-Mukhlisin has 4 different levels of risk. The risks that occurred consist of 7 types and 20 detailed risks. At the low level, 4 risks were identified, meaning the risks did not need to be considered because the impact was small. At the medium level, 4 risks were identified, and at this level the risks were acceptable but needed to be managed. At the high level, 8 risks were identified, and these risks should be avoided and require attention from senior management. At the extreme level, 4 risks were identified, and at this level the risks cannot be tolerated and require immediate action.

Keywords: ERM COSO Modification; Risk Management; Zakat Management Risk

Abstrak

Keberadaan lembaga zakat sangat membantu dan memudahkan para muzaki dalam menunaikan serta menyalurkan dana zakat secara efektif. Namun, dalam pelaksanaannya, lembaga zakat juga menghadapi berbagai tantangan, termasuk risiko yang dapat menghambat kinerja lembaga dan pencapaian tujuan. Lazismu Al-Mukhlisin diketahui belum memiliki pedoman khusus mengenai manajemen risiko pengelolaan zakat. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan manajemen risiko pengelolaan zakat diterapkan di Lazismu Al-Mukhlisin dan risiko yang terjadi di dalam lembaga tersebut. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lazismu Al-Mukhlisin memiliki 4 tingkatan risiko yang berbeda. Risiko yang terjadi terdiri dari 7 jenis risiko dan 20 rincian risiko. Pada tingkat rendah, teridentifikasi 4 risiko yang berarti risiko tersebut tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil. Pada tingkat sedang, teridentifikasi 4 risiko yang masih dapat diterima tetapi perlu dikelola. Pada tingkat tinggi, teridentifikasi 8 risiko yang sebaiknya dihindari dan memerlukan perhatian dari manajemen senior. Pada tingkat ekstrem, teridentifikasi 4 risiko yang tidak dapat ditoleransi dan memerlukan tindakan segera.

Kata kunci: ERM COSO Modifikasi; Manajemen Risiko; Risiko Pengelolaan Zakat

@IJAAF 2025 published by Politeknik Negeri Banjarmasin. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Zakat merupakan salah satu bagian dari rukun Islam yang memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi umat dan mengentaskan kemiskinan. Zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan bagi umat Islam yang mampu, untuk diserahkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam (Haroen, 2008). Upaya untuk mencapai tujuan distribusi yang efektif dan efisien maka zakat harus dikelola dengan amanah, transparan, dan profesional.

Menurut UU Nomor 23 Tahun 2011, pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Pengelolaan zakat di Indonesia dilakukan oleh dua jenis lembaga yaitu, Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). BAZ merupakan lembaga yang dibentuk oleh pemerintah, sedangkan LAZ adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat.

Salah satu lembaga amil zakat yang ikut berperan aktif dalam pengelolaan zakat di Indonesia adalah Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah Muhammadiyah (Lazismu). Keberadaan lembaga ini sangat membantu dan memudahkan para muzaki untuk menunaikan dan menyalurkan dana zakat secara efektif. Namun dalam pelaksanaannya lembaga zakat juga menghadapi berbagai tantangan, termasuk risiko-risiko yang dapat menghambat kinerja dan pencapaian tujuan lembaga tersebut.

Risiko dalam konteks dunia zakat merupakan kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan maupun tidak. Risiko-risiko tersebut tidak dapat dihindari sepenuhnya, tetapi dapat dikelola dan dikendalikan dengan baik (Darmawan *et al.*, 2023). Dalam hal ini lembaga zakat harus lebih memperhatikan dalam mengelola dan mengendalikan semua jenis risiko yang terjadi. Karena segala jenis risiko yang terjadi dalam pengelolaan zakat jika tidak ditangani dengan baik akan berdampak pada kualitas pengelolaan zakat.

Berdasarkan dari hasil wawancara awal yang telah dilakukan di Lazismu Al-Mukhlisin diperoleh informasi mengenai risiko yang terjadi. Risiko tersebut yaitu adanya risiko amil hanya sebagai pekerjaan sampingan, risiko penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) lain, dan risiko tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung.

Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa Lazismu Al-Mukhlisin tidak memiliki pedoman khusus mengenai manajemen risiko. Jika sebuah lembaga zakat tidak memiliki pedoman khusus mengenai manajemen risiko, maka lembaga tersebut akan kesulitan ketika menghadapi dan mengelola risiko yang terjadi. Jika risiko tidak ditangani dengan baik bisa mengakibatkan menurunnya kualitas pengelolaan zakat.

Oleh karena itu, diperlukan serangkaian prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko, atau yang biasa disebut sebagai manajemen risiko (Tim Penyusun, 2018). Manajemen risiko dalam pengelolaan zakat dapat berpotensi meningkatkan kualitas dan mutu pengelolaan zakat kedepannya (Hikmah, 2020). Dengan

menerapkan manajemen risiko pengelolaan zakat, maka lembaga tersebut dapat meminimalisir risiko yang akan dihadapi dan dapat mengelola risiko-risiko yang timbul sehingga risiko tersebut tidak mempengaruhi kinerja dan kepercayaan publik terhadap lembaga.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode ERM COSO Modifikasi untuk mengidentifikasi risiko, dampak serta mitigasi risiko pengelolaan zakat. *Enterprise Risk Management* (ERM) dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) Modifikasi adalah pengembangan dari ERM COSO yang meliputi proses identifikasi risiko, pengukuran dan pemetaan risiko, pengelolaan risiko dan perencanaan strategi mitigasi risiko dalam manajemen organisasi pengelola zakat (Tim Penyusun, 2018).

Berdasarkan penelitian Sari (2022) yang menggunakan metode ERM COSO, terdapat beberapa risiko pada proses pengumpulan, pengelolaan dan penyaluran zakat. Berdasarkan *heatmap* penilaian risiko berada pada tingkatan level risiko rendah dan sedang. Adapun mitigasi yang dilakukan pada level risiko sedang (risiko dapat diterima namun perlu dikelola) sedangkan mitigasi level risiko rendah (risiko ini tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin). Adapun penelitian Natasya (2023) mengidentifikasi 6 risiko pada proses pengumpulan dan pengelolaan dana zakat. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa Baznas Kota Banjarmasin lebih efektif menggunakan metode ERM COSO dibandingkan menggunakan ISO 31000 karena ERM COSO lebih detail mulai dari proses manajemen hingga mitigasi.

Dari dua penelitian tersebut, penulis menemukan kesamaan, yaitu membahas manajemen risiko dalam pengelolaan zakat. Namun keduanya hanya berfokus pada Badan Amil Zakat Nasional. Dalam hal ini, penelitian penulis mengangkat objek yang berbeda dan menggunakan metode ERM COSO Modifikasi. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh penulis membahas lebih detail terhadap 11 jenis risiko OPZ dengan menggunakan ERM COSO Modifikasi.

Penelitian ini dilakukan pada objek Lazismu Al-Mukhlisin, karena Lazismu Al-Mukhlisin belum memiliki pedoman khusus terkait manajemen risiko dalam pengelolaan zakat sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait penerapan manajemen risiko pada Lazismu Al-Mukhlisin. Tujuan dari artikel ini adalah untuk: (1) menganalisis penerapan manajemen risiko pengelolaan zakat pada Lazismu Al-Mukhlisin; dan (2) mengidentifikasi jenis risiko yang terjadi pada Lazismu Al-Mukhlisin.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2022), metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami dan meneliti peristiwa yang terjadi pada objek yang diteliti.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah: (1) observasi, yaitu pengamatan terhadap proses manajemen risiko pengelolaan dana zakat pada Lazismu Al-Mukhlisin; (2) wawancara, yaitu kegiatan tanya jawab yang dilakukan kepada pimpinan Lazismu Al-Mukhlisin untuk memperoleh informasi yang akurat; (3) kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan tertulis kepada pimpinan Lazismu Al-Mukhlisin untuk memperoleh informasi yang lebih detail mengenai risiko yang terjadi; (4) dokumentasi, yaitu mengumpulkan data pendukung yang diperlukan melalui brosur atau dokumen yang berkaitan dengan profil Lazismu Al-Mukhlisin.

Teknik analisis data dalam penelitian adalah: (1) penyusunan kuesioner, tahap pertama adalah menyiapkan pertanyaan kuesioner dengan menggunakan pedoman Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional tentang manajemen risiko pengelolaan zakat. Kuesioner digunakan untuk mengidentifikasi risiko, melakukan pengukuran tingkat risiko dengan menggunakan metode ERM COSO Modifikasi dan untuk mengetahui mitigasi risiko yang dilakukan oleh Lazismu Al-Mukhlisin; (2) pengolahan data, melalui data yang diperoleh dari hasil kuesioner. Hasil dari pengukuran risiko digunakan untuk membuat heatmap risiko dengan tujuan untuk memudahkan mengetahui tingkatan risiko; (3) analisis data, menggunakan heatmap ERM COSO Modifikasi untuk memudahkan dalam mengetahui tingkatan risiko; dan (4) *conclusion drawing/verification*, yaitu menyimpulkan hasil identifikasi risiko di Lazismu Al-Mukhlisin.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara, terdapat sejumlah risiko pada Lazismu Al-Mukhlisin. Risiko yang terjadi terdiri dari 3 risiko, yaitu risiko amil hanya sebagai pekerjaan sampingan, risiko penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain, dan risiko tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung, selain itu juga diperoleh informasi bahwa selama ini Lazismu Al-Mukhlisin belum memiliki panduan khusus mengenai manajemen risiko. Jadi selama ini Lazismu Al-Mukhlisin mengetahui permasalahan atau risiko yang terjadi melalui informasi yang diberikan oleh orang sekitar dan cara Lazismu Al-Mukhlisin mengatasi risiko tersebut dengan melakukan review pada saat rapat bulanan.

Selain melalui wawancara, penulis juga memperoleh informasi dari hasil kuesioner yang dilakukan terhadap pihak Lazismu Al-Mukhlisin. Tabel 1 menyajikan rangkuman dari hasil kuesioner yang dilakukan pada Lazismu Al-Mukhlisin.

Hasil dari kuesioner pada Tabel 1 menunjukkan adanya 7 jenis risiko dan 20 rincian risiko yang terjadi. Adapun 7 jenis risiko tersebut adalah risiko strategis, risiko operasional, risiko properti, risiko amil dan relawan, risiko muzaki dan mustahik, risiko pelaporan, dan risiko hukum.

Tabel 1. Risiko Lazismu Al-Mukhlisin

No	Risiko	L	I	V	S	Mitigasi
Risiko Strategis						
1.	Kurang optimal dalam mengelola seluruh proses yang sesuai dengan regulasi, tata kelola yang baik dan syariah	5	4	3	2	Melakukan sosialisasi antara kantor cabang dan daerah mengenai strategi penghimpunan dana
Risiko Operasional						
1.	Dana zakat yang tidak disalurkan habis dalam setahun	5	4	3	2	Melakukan sosialisasi mengenai pembahasan program selanjutnya
2.	Dana zakat yang disalurkan ke mustahik kurang tepat waktu	5	4	3	3	Melakukan <i>fundraising</i> lebih giat lagi
3.	Selisih jumlah dana zakat antara dana zakat yang dibayarkan muzaki dan dana zakat yang disetor oleh amil	6	5	4	4	Melakukan pengecekan dan melakukan penghitungan kembali sebelum melakukan penyetoran
4.	Penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain	3	3	2	2	Belum ada upaya mitigasi yang dilakukan karena Lazismu Al-Mukhlisin tidak memiliki akses data dari lembaga lain mengenai mustahik penerima bantuan.
5.	Tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung	5	5	4	5	Fokus memberikan informasi melalui grup <i>whatsApp</i>
6.	Ketidakmampuan dalam merekrut amil yang baru	6	6	4	4	Meminta bantuan relawan untuk membantu di beberapa kegiatan
7.	Kepemimpinan yang kurang mampu membangun komunikasi yang baik dan memotivasi amil dalam menjalankan tugasnya	3	4	3	3	Memperbanyak komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung
8.	Struktur remunerasi yang belum efektif dalam mendukung kinerja amil	6	6	4	4	Menyusun strategi <i>fundraising</i> agar lebih optimal dalam menghimpun dana
9.	Struktur organisasi yang tumpang tindih	6	6	4	4	Belum ada upaya mitigasi yang dilakukan karena jika melakukan perekrutan amil akan terkendala pada gaji yang diberikan kurang memadai

10.	Mustahik yang menyalahgunakan dana zakat	5	5	4	3	Menyerahkan secara langsung dana pendidikan ke pihak sekolah
Risiko Properti						
1.	Adanya kasus nepotisme	5	1	2	2	Melakukan perekrutan secara terbuka
Risiko Amil & Relawan						
1.	Pekerjaan amil hanya sebagai pekerjaan sampingan	5	5	4	4	Tetap mengerjakan tanggung jawab sebagai amil setelah pulang kerja
2.	Tidak memiliki standarisasi tata kelola relawan	3	3	2	2	Memberikan edukasi dan pelatihan kepada semua relawan
3.	Relawan yang belum menguasai proses pengelolaan zakat	1	3	2	2	Memberikan arahan kepada semua relawan agar mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan
Risiko Muzaki & Mustahik						
1.	Adanya muzaki yang tidak bisa diidentifikasi (hamba Allah)	1	3	2	2	Mencatat nomor telepon muzaki sebagai pelaporan
2.	Adanya muzaki yang pindah ke OPZ lain	3	2	2	1	Memberikan informasi menarik mengenai program yang dijalankan agar muzaki tertarik kembali
3.	Adanya mustahik yang kurang puas dengan pelayanan Lazismu Al-Mukhlisin	3	2	3	2	Menyimpan sebagian dana untuk jaga-jaga saat ada mustahik yang memerlukan kebutuhan mendesak
Risiko Pelaporan						
1.	Adanya pelaporan zakat yang kurang valid/akurat	3	5	3	4	Melakukan pengecekan terhadap dana yang masuk dan menyesuaikan dengan pelaporan secara rutin
Risiko Hukum						
1.	Tidak adanya sanksi yang tegas dari pemerintah apabila muzaki tidak membayar zakat	5	4	3	3	Memberikan sosialisasi tentang kewajiban membayar zakat dan kesadaran untuk membayar zakat

Risiko strategis memiliki 1 risiko yang teridentifikasi, risiko operasional memiliki 10 risiko yang teridentifikasi, risiko properti memiliki 1 risiko yang teridentifikasi, risiko amil dan relawan memiliki 3 risiko yang teridentifikasi, risiko muzaki dan mustahik memiliki 3 risiko yang teridentifikasi, risiko pelaporan memiliki 1 risiko yang teridentifikasi, serta risiko hukum yang memiliki 1 risiko yang teridentifikasi.

Penilaian risiko menggunakan kriteria skala pengukuran manajemen risiko pengelolaan zakat. Pada tingkat kemungkinan (*likelihood*, L) menunjukan seberapa mungkin terjadinya risiko, besaran dampak (*impact*,

I) menunjukkan seberapa besar dampak risiko, tingkat kerentanan (*vulnerability*, V) menunjukkan seberapa besar kesiapan mitigasi risiko yang dilakukan, dan kecepatan (*speed of onset*, S) menunjukkan seberapa cepat risiko terjadi.

Pembahasan

Manajemen risiko pada Lazismu Al-Mukhlisin menjadi sangat penting untuk diperhatikan karena selama ini Lazismu Al-Mukhlisin belum memiliki panduan mengenai manajemen risiko. Oleh karena itu, Lazismu Al-Mukhlisin memerlukan tahapan-tahapan dalam melaksanakan manajemen risiko untuk memudahkan dalam menghadapi dan mengatasi risiko yang terjadi pada lembaga.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Masrurroh (2018) tentang “Implementasi Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat : Studi Kasus IZI (Inisiatif Zakat Indonesia) DIY” yang menyebutkan bahwa manajemen risiko dalam pengelolaan zakat merupakan suatu hal yang penting dan strategis karena mempengaruhi kualitas pengelolaan dana zakat IZI DIY. Adapun hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa manajemen risiko yang dilakukan IZI DIY belum optimal dikarenakan manajemen risiko hanya dibahas ketika rapat kerja tahunan dan bukan termasuk dalam program kerja yang dianggarkan.

Namun dalam penelitian Nasution (2021) tentang “Implementasi Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat di Baznas Provinsi Sumatera Utara”. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian ini karena penelitian tersebut menyebutkan bahwa dalam implementasi risiko pada pengelolaan dana zakat di Baznas belum diterapkan karena tidak adanya undang-undang khusus yang menegaskan bahwa manajemen risiko di Baznas sehingga implementasinya belum terlaksana.

Adapun tahapan manajemen risiko yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode ERM COSO Modifikasi. Tahapan-tahapan manajemen risiko pada institusi zakat terbagi menjadi beberapa langkah yaitu meliputi proses identifikasi risiko, proses pengukuran risiko, proses pengembangan *heatmap* risiko dan proses mitigasi risiko. Berikut adalah tahapan manajemen risiko:

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko pada Lazismu Al-Mukhlisin dilakukan dengan melalui wawancara dan kuesioner yang dilakukan oleh penulis kepada pimpinan Lazismu Al-Mukhlisin. Adapun hasil dari identifikasi risiko yang terjadi pada Lazismu Al-Mukhlisin adalah sebagai berikut:

- a. Risiko Strategis
 - 1) Kurang optimal dalam mengelola seluruh proses yang sesuai dengan regulasi, tata kelola yang baik dan syariah.
- b. Risiko Operasional
 - 1) Dana zakat tidak disalurkan habis dalam setahun
 - 2) Dana zakat yang disalurkan ke mustahik kurang tepat waktu
 - 3) Adanya selisih jumlah dana zakat antara dana zakat yang dibayarkan muzaki dan dana zakat yang disetor oleh amil

- 4) Adanya penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain
 - 5) Tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung
 - 6) Ketidakmampuan dalam merekrut amil yang baru
 - 7) Kepemimpinan yang kurang mampu membangun komunikasi yang baik dan memotivasi amil dalam menjalankan tugasnya
 - 8) Struktur remunerasi yang belum efektif dalam mendukung kinerja amil
 - 9) Adanya struktur organisasi yang tumpang tindih
 - 10) Adanya mustahik yang menyalahgunakan dana zakat
- c. Risiko Properti
- 1) Adanya kasus nepotisme
- d. Risiko Amil & Relawan
- 1) Pekerjaan amil hanya sebagai pekerjaan sampingan
 - 2) Tidak memiliki standarisasi tata kelola relawan
 - 3) Relawan yang tidak menguasai proses pengelolaan zakat
- e. Risiko Muzaki & Mustahik
- 1) Adanya muzaki yang tidak bisa diidentifikasi (Hamba Allah)
 - 2) Adanya muzaki yang pindah ke OPZ lain
 - 3) Adanya mustahik yang kurang puas dengan pelayanan Lazismu Al-Mukhlisin
- f. Risiko Pelaporan
- 1) Adanya laporan zakat yang kurang valid/akurat
- g. Risiko Hukum
- 1) Tidak adanya sanksi yang tegas dari pemerintah apabila muzaki tidak membayar zakat

Identifikasi risiko pada Lazismu Al-Mukhlisin dilakukan melalui kuesioner. Pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini berpedoman pada Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (2018). Dalam buku tersebut dikatakan bahwa identifikasi risiko dengan ERM COSO Modifikasi terbagi menjadi 11 jenis risiko OPZ yang teridentifikasi, yaitu risiko strategis, risiko korporatisasi, risiko edukasi, risiko operasional, risiko properti, risiko amil dan relawan, risiko muzaki dan mustahik, risiko transfer zakat antar negara, risiko pelaporan, risiko hukum, dan risiko kepatuhan. Dan hasil dari kuesioner pada Lazismu Al-Mukhlisin menemukan adanya 7 jenis risiko dan 20 rincian risiko yang terjadi.

Namun hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang berjudul “Analisis Risiko Pengelolaan Dana Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Jember” yang dilakukan oleh Munawwaroh (2024). Wawancara yang dilakukan oleh peneliti tersebut menggunakan pedoman ZCP (*Zakat Core Principles*) yang meliputi 4 jenis risiko, yaitu risiko reputasi dan kehilangan muzakki, risiko penyaluran dana zakat, risiko operasional dan risiko transfer antar negara. Dan hasil wawancara tersebut menemukan adanya 3 jenis risiko dan 8 rincian risiko yang terjadi pada Baznas Jember.

2. Pengukuran Risiko

Tabel 2 menyajikan rangkuman hasil pengukuran risiko yang diperoleh dari kuesioner.

Tabel 2. Hasil Pengukuran Risiko pada Lazismu Al-Mukhlisin

No	Risiko	L	I	V	S
Risiko Strategis					
1	Kurang optimal dalam mengelola seluruh proses yang sesuai dengan regulasi, tata kelola yang baik dan syariah	5 (Mungkin Terjadi)	4 (Sedang)	3 (Biasa)	2 (Rendah)
Risiko Operasional					
1	Dana zakat yang tidak disalurkan habis dalam setahun	5 (Mungkin Terjadi)	4 (Sedang)	3 (Biasa)	2 (Rendah)
2	Dana zakat yang disalurkan ke mustahik kurang tepat waktu	5 (Mungkin Terjadi)	4 (Sedang)	3 (Biasa)	3 (Biasa)
3	Selisih jumlah dana zakat antara dana zakat yang dibayarkan muzaki dan dana zakat yang disetor amil	6 (Sangat Mungkin Terjadi)	5 (Besar)	4 (Tinggi)	4 (Tinggi)
4	Penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain	3 (Jarang Terjadi)	3 (Kecil)	2 (Rendah)	2 (Rendah)
5	Tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung	5 (Mungkin Terjadi)	5 (Besar)	4 (Tinggi)	5 (Sangat Tinggi)
6	Ketidakmampuan dalam merekrut amil yang baru	6 (Sangat Mungkin Terjadi)	6 (Sangat Besar)	4 (Tinggi)	4 (Tinggi)
7	Kepemimpinan yang kurang mampu membangun komunikasi yang baik dan memotivasi amil menjalankan tugasnya	3 (Jarang Terjadi)	4 (Sedang)	3 (Biasa)	3 (Biasa)
8	Struktur remunerasi yang belum efektif dalam mendukung kinerja amil	6 (Sangat Mungkin Terjadi)	6 (Sangat Besar)	4 (Tinggi)	4 (Tinggi)
9	Struktur organisasi yang tumpang tindih	6 (Sangat Mungkin Terjadi)	6 (Sangat Besar)	4 (Tinggi)	4 (Tinggi)
Risiko Properti					
1	Adanya kasus nepotisme	5 (Mungkin Terjadi)	1 (Tidak Berdampak)	2 (Rendah)	2 (Rendah)
Risiko Amil & Relawan					
1	Pekerjaan amil hanya sebagai pekerjaan	5 (Mungkin)	5 (Besar)	4 (Tinggi)	4 (Tinggi)

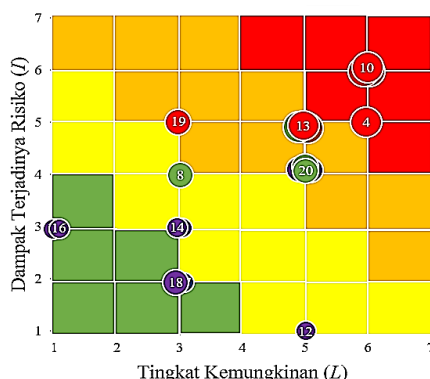
	sampingan	Terjadi)			
2	Tidak memiliki standarisasi tata kelola relawan	3 (Jarang Terjadi)	3 (Kecil)	2 (Rendah)	2 (Rendah)
3	Relawan yang belum menguasai proses pengelolaan zakat	1 (Hampir Tidak Mungkin Terjadi)	3 (Kecil)	2 (Rendah)	2 (Rendah)
Risiko Muzaki & Mustahik					
1	Adanya muzaki yang tidak bisa diidentifikasi (hamba allah)	1 (Hampir Tidak Mungkin Terjadi)	3 (Kecil)	2 (Rendah)	2 (Rendah)
2	Adanya muzaki yang pindah ke OPZ lain	3 (Jarang Terjadi)	2 (Sangat Kecil)	2 (Rendah)	1 (Sangat Rendah)
3	Adanya mustahik yang kurang puas dengan pelayanan Lazismu Al-Mukhlisin	3 (Jarang Terjadi)	2 (Sangat Kecil)	3 (Biasa)	2 (Rendah)
Risiko Pelaporan					
1	Adanya pelaporan zakat yang kurang valid/akurat	3 (Jarang Terjadi)	5 (Besar)	3 (Biasa)	4 (Tinggi)
Risiko Hukum					
1	Tidak adanya sanksi yang tegas dari pemerintah apabila muzaki tidak membayar zakat	5 (Mungkin Terjadi)	4 (Sedang)	3 (Biasa)	3 (Biasa)

3. Pengembangan *Heatmap* Risiko

Heatmap ERM COSO Modifikasi merupakan gambaran dari berbagai jenis risiko yang ditampilkan dalam matriks dengan tingkatan warna dan makna yang berbeda. Pada posisi sumbu X (garis *horizontal*) yang merepresentasikan tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*Likelihood/L*), dan sumbu Y (garis *vertikal*) yang menunjukkan tingkat dampak dari terjadinya risiko (*Impact/I*). Setiap risiko diklasifikasikan menggunakan 4 warna yang berbeda. Adapun warna tersebut yaitu warna merah untuk area risiko ekstrim atau risiko yang tidak dapat ditoleransi, warna oranye untuk risiko tinggi atau risiko yang sebaiknya dihindari, warna kuning untuk risiko sedang atau risiko yang dapat diterima namun perlu dikelola, dan warna hijau untuk risiko rendah atau risiko yang tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil.

Tingkat kerentanan lembaga terhadap risiko (*Vulnerability/V*) digambarkan melalui ukuran dot. Jika semakin kecil ukurannya, maka semakin rendah tingkat kerentanan risiko. Sebaliknya, semakin besar ukurannya, maka semakin tinggi pula tingkat kerentanannya. Adapun warna yang terdapat pada masing-masing dot menggambarkan tingkat kecepatan terjadinya risiko (*Speed of Onset/S*). Kecepatan terjadinya

risiko ditampilkan dengan warna biru, ungu, hijau, merah dan coklat. Warna biru menunjukkan tingkat kecepatan yang sangat rendah, warna ungu menunjukkan kecepatan yang rendah, warna hijau menunjukkan kecepatan sedang, warna merah menunjukkan kecepatan tinggi, dan warna coklat menunjukkan tingkat kecepatan risiko yang sangat tinggi. Gabungan dari elemen-elemen ini menghasilkan gambaran mengenai risiko-risiko yang terjadi pada Lazismu Al-Mukhlisin. Berikut adalah Heatmap ERM Coso Modifikasi Lazismu Al-Mukhlisin secara keseluruhan.



Gambar 1. *Heatmap* Rangkuman Risiko Lazismu Al-Mukhlisin
Sumber: Data diolah penulis, 2025

Dari Gambar 1, terdapat 20 rincian risiko yang berada pada 4 tingkatan risiko yang berbeda-beda. 4 tingkatan tersebut terdiri dari tingkatan risiko rendah, sedang, tinggi dan ekstrem. Pada tingkatan risiko rendah (area hijau) terdapat 4 risiko, di antaranya adanya relawan yang tidak menguasai proses pengelolaan zakat (15), adanya muzaki yang tidak bisa diidentifikasi (hamba Allah) (16), adanya muzaki yang pindah ke OPZ lain (17), dan adanya mustahik yang kurang puas dengan layanan Lazismu Al-Mukhlisin (18). Risiko-risiko ini termasuk risiko yang tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil.

Pada tingkat risiko sedang (area kuning) terdapat 4 risiko, yaitu adanya penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain (5), kepemimpinan yang kurang mampu membangun komunikasi yang baik dan memotivasi amil dalam menjalankan tugasnya (8), adanya kasus nepotisme (12), dan tidak memiliki standarisasi tata kelola relawan (14). Risiko-risiko ini dapat diterima namun juga perlu dikelola.

Pada tingkat risiko tinggi (area oranye) terdapat 8 risiko, yaitu kurang optimal dalam mengelola seluruh proses yang sesuai dengan regulasi, tata kelola yang baik dan syariah (1), dana zakat tidak disalurkan habis dalam setahun (2), dana zakat yang disalurkan ke mustahik kurang tepat waktu (3), tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung (6), adanya mustahik yang menyalahgunakan dana zakat (11), amil hanya sebagai pekerjaan sampingan (13), adanya pelaporan zakat yang kurang valid/akurat (19), dan tidak adanya sanksi yang tegas dari pemerintah apabila muzaki

tidak membayar zakat (20). Risiko-risiko tersebut bersifat risiko tinggi yang sebaiknya dihindari.

Dan pada tingkat risiko ekstrem (area merah) atau risiko yang tidak dapat ditoleransi terdapat 4 risiko, yaitu adanya risiko selisih jumlah dana zakat antara dana zakat yang dibayarkan muzaki dan dana zakat yang disetor oleh amil (4), risiko ketidakmampuan dalam merekrut amil yang baru (7), struktur remunerasi yang belum efektif dalam mendukung kinerja amil (9), dan adanya struktur organisasi yang tumpang tindih (10). Risiko-risiko ini menunjukkan risiko serius dalam organisasi yang dapat mengganggu keberlanjutan lembaga.

4. Mitigasi Risiko

Tahap dalam proses manajemen risiko yang berikutnya adalah perencanaan strategi mitigasi terhadap risiko yang telah terukur. Mitigasi yang dapat dilakukan terhadap risiko diantaranya yaitu dengan menerima, mengurangi serta mengalihkan risiko kepada pihak ketiga. Berdasarkan dari hasil *heatmap* risiko sebelumnya, maka dapat dikelompokkan mitigasi risiko yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 3. Kelompok Mitigasi Risiko

No	Level Risiko	Rincian Risiko
1	Level Rendah	1. Relawan belum menguasai proses pengelolaan zakat 2. Adanya muzaki yang tidak bisa diidentifikasi (hamba allah) 3. Adanya muzaki yang pindah ke OPZ lain 4. Adanya mustahik yang kurang puas dengan pelayanan Lazismu Al-Mukhlisin
2	Level Sedang	1. Adanya penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain. 2. Kepemimpinan yang kurang mampu membangun komunikasi yang baik dan memotivasi amil dalam menjalankan tugasnya 3. Adanya kasus nepotisme 4. Tidak memiliki standarisasi tata kelola relawan
3	Level Tinggi	1. Kurang optimal dalam mengelola seluruh proses yang sesuai dengan regulasi, tata kelola yang baik dan syariah 2. Dana zakat tidak disalurkan habis dalam setahun 3. Dana zakat yang disalurkan ke mustahik kurang tepat waktu 4. Tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung, 5. Adanya mustahik yang menyalahgunakan dana zakat 6. Pekerjaan amil hanya sebagai pekerjaan sampingan 7. Adanya pelaporan zakat yang kurang valid/akurat 8. Tidak adanya sanksi yang tegas dari pemerintah apabila muzaki tidak membayar zakat
4	Level Ekstrem	1. Adanya selisih jumlah dana zakat antara dana zakat yang dibayarkan muzaki dan dana zakat yang disetor oleh amil 2. Ketidakmampuan dalam merekrut amil yang baru 3. Struktur remunerasi yang belum efektif dalam mendukung kinerja amil 4. Adanya struktur organisasi yang tumpang tindih

Dari rincian risiko di atas, berikut adalah mitigasi yang dilakukan oleh Lazismu Al-Mukhlisin.

a. Level Rendah

Level rendah artinya risiko tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin. Adapun upaya mitigasi yang dilakukan pihak Lazismu Al-Mukhlisin, yaitu:

1. Relawan yang belum menguasai proses pengelolaan zakat. Risiko ini terjadi karena kurangnya pengetahuan yang dimiliki oleh relawan dan adanya relawan tidak mengikuti pelatihan. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan arahan kepada semua relawan agar mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan.
2. Adanya muzaki yang tidak bisa diidentifikasi (hamba Allah). Risiko ini terjadi karena muzaki yang melakukan transfer tidak diketahui namanya atau adanya muzaki yang tidak ingin diketahui namanya. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan mencatat nomor telepon muzaki sebagai pelaporan.
3. Adanya muzaki yang pindah ke OPZ lain. Risiko ini terjadi karena lokasi tempat tinggal muzaki yang pindah ke tempat lain. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan informasi menarik mengenai program yang dijalankan agar muzaki tertarik kembali.
4. Adanya mustahik yang kurang puas dengan pelayanan Lazismu Al-Mukhlisin. Risiko ini terjadi karena dana yang disalurkan masih kurang, sedangkan mustahik ingin cepat menerima bantuan padahal program masih dalam proses. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan menyimpan sebagian dana untuk jaga-jaga saat ada mustahik yang memerlukan kebutuhan mendesak.

b. Level Sedang

Level sedang artinya risiko yang dapat diterima namun perlu dikelola. Adapun upaya mitigasi yang dilakukan pihak Lazismu Al-Mukhlisin adalah sebagai berikut:

1. Penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain. Risiko ini terjadi karena adanya bukan mustahik tetap yang datang secara langsung ke kantor Lazismu Al-Mukhlisin untuk meminta bantuan dan ketika merasa kurang dengan bantuan yang ada sehingga meminta bantuan lagi ke OPZ lain. Upaya mitigasi atas risiko ini belum ada karena Lazismu Al-Mukhlisin tidak memiliki akses data dari lembaga lain mengenai data mustahik yang menerima bantuan. Data yang dimiliki hanya berupa data diri mustahik yang disimpan sebagai data arsip.
2. Kepemimpinan yang kurang mampu membangun komunikasi yang baik dan memotivasi amil dalam menjalankan tugasnya. Risiko ini terjadi karena pimpinan yang baru masih dalam proses penyesuaian diri. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan memperbanyak komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Adanya kasus nepotisme. Risiko ini terjadi karena SDM yang dapat dipercaya tidak ada sehingga merekrut orang terdekat untuk menjadi

relawan. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan perekrutan secara terbuka.

4. Tidak memiliki standarisasi tata kelola relawan. Risiko ini terjadi karena Lazismu Al-Mukhlisin tidak memiliki standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh relawan. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan edukasi dan pelatihan kepada semua relawan.

c. Level Tinggi

Level tinggi artinya risiko yang sebaiknya dihindari, dan membutuhkan perhatian oleh manajemen senior. Adapun upaya mitigasi yang dilakukan pihak Lazismu Al-Mukhlisin, yaitu:

1. Kurang optimal dalam mengelola seluruh proses yang sesuai dengan regulasi, tata kelola yang baik dan syariah. Risiko ini terjadi karena adanya penghimpunan dana yang masih kurang. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan sosialisasi antara kantor cabang dan daerah mengenai strategi penghimpunan dana.
2. Dana zakat tidak disalurkan habis dalam setahun. Risiko ini terjadi karena sebagian dana zakat disimpan untuk pelaksanaan program di tahun selanjutnya. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan sosialisasi mengenai pembahasan program selanjutnya.
3. Dana zakat yang disalurkan ke mustahik kurang tepat waktu. Risiko ini terjadi karena terkendala oleh dana yang masih kurang sehingga membuat penyaluran tidak tepat waktu. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan fundraising lebih giat lagi.
4. Tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung. Risiko ini terjadi karena tidak adanya teknisi yang memadai dan untuk memiliki website khusus membutuhkan biaya yang cukup besar. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan fokus memberikan informasi melalui grup whatsapp.
5. Adanya mustahik yang menyalahgunakan dana zakat. Risiko ini terjadi karena adanya mustahik yang menggunakan dana pendidikan untuk keperluan lain karena keadaan yang mendesak. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan menyerahkan secara langsung dana pendidikan ke pihak sekolah.
6. Risiko amil hanya sebagai pekerjaan sampingan. Risiko ini terjadi karena gaji sebagai amil kurang memadai sehingga amil mencari pekerjaan lain untuk mencukupi kebutuhan hidup. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan tetap mengerjakan tanggung jawab sebagai amil setelah pulang kerja.
7. Adanya pelaporan zakat yang kurang valid/akurat. Risiko ini terjadi karena adanya muzaki yang melakukan transfer tanpa konfirmasi. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan pengecekan terhadap dana yang masuk dan menyesuaikan dengan pelaporan secara rutin
8. Tidak adanya sanksi yang tegas dari pemerintah apabila muzaki tidak membayar zakat. Risiko ini terjadi karena tidak adanya sanksi tegas dari pemerintah sehingga masih kurangnya kesadaran muzaki untuk membayar zakat. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu

dengan memberikan sosialisasi tentang kewajiban membayar dan kesadaran untuk membayar zakat.

d. Level Ekstrem

Level ekstrem artinya risiko yang tidak dapat ditoleransi, dan membutuhkan tindakan segera. Adapun upaya mitigasi yang dilakukan pihak Lazismu Al-Mukhlisin adalah sebagai berikut:

1. Adanya selisih jumlah dana zakat antara dana zakat yang dibayarkan muzaki dan dana zakat yang disetor oleh amil. Risiko ini terjadi karena amil yang salah hitung atau salah catat jumlah dana zakat. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan pengecekan dan melakukan penghitungan kembali sebelum melakukan penyetoran.
2. Ketidakmampuan dalam merekrut amil yang baru. Risiko ini terjadi karena Lazismu Al-Mukhlisin belum mampu untuk merekrut amil yang baru karena terhalang pada gaji yang akan diberikan. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan meminta bantuan relawan untuk membantu di beberapa kegiatan.
3. Struktur remunerasi yang belum efektif dalam mendukung kinerja amil. Risiko ini terjadi karena dana amil yang kurang memadai sehingga pemberian gaji untuk amil diberikan seikhlasnya. Upaya mitigasi yang dapat dilakukan yaitu menyusun strategi fundraising agar lebih optimal dalam menghimpun dana.
4. Adanya struktur organisasi yang tumpang tindih. Risiko ini terjadi karena keterbatasan sdm yang dimiliki oleh Lazismu Al-Mukhlisin. Upaya mitigasi yang dilakukan oleh Lazismu Al-Mukhlisin untuk mengatasi risiko tersebut sampai saat ini belum ada, karena jika melakukan perekrutan amil akan terkendala pada gaji yang diberikan kurang memadai.

4. Simpulan

Penelitian ini memberikan gambaran penerapan manajemen risiko di Lazismu Al-Mukhlisin. Lembaga ini belum memiliki panduan manajemen risiko khusus dan selama ini hanya melakukan penanganan risiko melalui review dalam rapat bulanan. Hasil analisis manajemen risiko menemukan adanya 7 jenis risiko dan 20 rincian risiko yang terjadi dan berada pada tingkatan yang berbeda-beda.

Pada tingkatan rendah, terdapat 4 risiko yang teridentifikasi, yaitu adanya relawan yang belum menguasai proses pengelolaan zakat, adanya muzaki yang tidak bisa diidentifikasi (hamba Allah), adanya muzaki yang pindah ke OPZ lain, dan adanya mustahik yang kurang puas dengan pelayanan Lazismu Al-Mukhlisin. Pada tingkat ini artinya risiko tersebut tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil. Pada tingkatan sedang terdapat 4 risiko yang teridentifikasi, yaitu adanya penyaluran dana zakat yang tumpang tindih dengan OPZ lain, kepemimpinan yang kurang mampu membangun komunikasi yang baik dan memotivasi amil dalam menjalankan tugasnya, adanya kasus nepotisme, dan tidak memiliki standarisasi tata kelola relawan. Pada tingkat ini artinya risiko dapat diterima namun perlu dikelola.

Pada tingkatan risiko tinggi, terdapat 8 risiko yang teridentifikasi, yaitu kurang optimalnya dalam mengelola seluruh proses yang sesuai dengan regulasi, tata kelola yang baik dan syariah, adanya Dana zakat tidak disalurkan habis dalam setahun, adanya dana zakat yang disalurkan ke mustahik kurang tepat waktu, tidak memiliki sistem teknologi informasi standar yang mendukung, adanya mustahik yang menyalahgunakan dana zakat, risiko amil hanya sebagai pekerjaan sampingan, adanya pelaporan zakat yang kurang valid/akurat, dan tidak adanya sanksi yang tegas dari pemerintah apabila muzaki tidak membayar zakat. Pada tingkatan ini risiko sebaiknya dihindari dan membutuhkan perhatian oleh manajemen senior.

Sedangkan pada tingkatan ekstrem, terdapat 4 risiko yang teridentifikasi, yaitu adanya selisih jumlah dana zakat antara dana zakat yang dibayarkan muzaki dan dana zakat yang disetor oleh amil, ketidakmampuan dalam merekrut amil yang baru, struktur remunerasi yang belum efektif dalam mendukung kinerja amil, dan adanya struktur organisasi yang tumpang tindih. Pada tingkat ini risiko tidak bisa ditoleransi dan membutuhkan tindakan segera. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait penerapan manajemen risiko pada Lazismu Al-Mukhlisin.

Daftar Pustaka

- Darmawan, J., Insani, F., Yuni, I. D., & Sugianto. (2023). Implementasi Manajemen Risiko pada Lembaga Pengelola Zakat. *Human Falah*, 10 (2). <https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/humanfalah/article/viewFile/18314/pdf>.
- Hikmah, J. N. (2020). Implementasi Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat di Lembaga Amil Zakat YDSF (Yayasan Dana Sosial Al-Falah). Skripsi. Jember. Institut Agama Islam Negeri Jember. https://digilib.uinkhas.ac.id/9897/1/Jauharatun%20Nisail%20Hikmah_S20165037.pdf.
- Masruroh, S. (2018). Implementasi Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat: Studi Kasus IZI (Inisiatif Zakat Indonesia) DIY. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. <https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/9993/Naskah%20Publikasi%20Ruroh%20pdf.pdf?sequence=2>.
- Munawwaroh, S. (2024). Analisis Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Dana Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Skripsi. Jember. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember <https://digilib.uinkhas.ac.id/35251/1/Sofiatul%20Munawwaroh%20201105040003.pdf>.
- Nasution, R. H. (2021). Implementasi Manajemen Risiko pada Pengelolaan Dana Zakat di Baznas Provinsi Sumatera Utara. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/17079>.
- Natasya, M. (2023). *Analisis Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Zakat dengan ERM COSO dan ISO 31000 pada Baznas Kota Banjarmasin*. Skripsi. Politeknik Negeri Banjarmasin.
- Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*.

- <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39267/uu-no-23-tahun-2011>.
- Sari, R. (2022). *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Banjarbaru*. Skripsi. Politeknik Negeri Banjarmasin.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun (2018). *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
<https://www.puskasbaznas.com/publications/books/760-manajemen-risiko-pengelolaan-zakat>.