

**METODE COSO: ENTERPRISE RISK MANAGEMENT MODIFICATION
SEBAGAI AKURASI EFEKTIF PENDAYAGUNAAN DANA ZAKAT
PADA PROGRAM KUBE (KELOMPOK USAHA BERSAMA) DI LAZNAS
DAARUT TAUHIID PEDULI SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh:

Ghosyi Harfiah Ningrum

NIM : G05218012



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF
SURABAYA**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ghosyi Harfiah Ningrum

NIM : G05218012

Fakultas/ Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Manajemen Zakat dan Wakaf

Judul Skripsi : Metode COSO: Enterprise Risk Management Modification sebagai Akurasi Efektif Pendayagunaan Dana Zakat pada Program KUBE (Kelompok Usaha Bersama) di LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli Surabaya

Menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 15 Juni 2022

Saya yang menyatakan,



Ghosyi Harfiah Ningrum
NIM. G05218012

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang disusun oleh Ghosyi Harfiah Ningrum dengan NIM G05218012 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqasahkan.

Surabaya, 6 Mei 2022

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'AS' with a flourish, positioned above the printed name.

(Dr. Atok Syihabuddin, SHI, MEI)

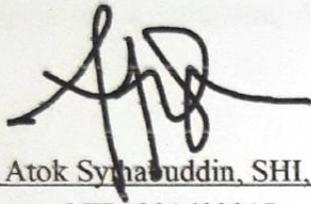
NIP. 201603317

PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Ghosyi Harfiah Ningrum NIM. G05218012 ini telah dipertahankan didepan sidang Munaqasah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Rabu, tanggal 15 Juni 2022 dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strat satu dalam Manajemen Zakat dan Wakaf.

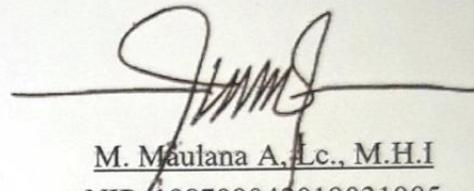
Majelis Munaqasah Skripsi

Penguji I



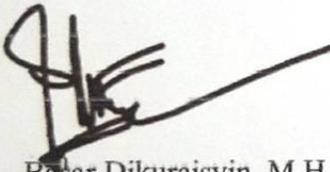
Dr. Atok Syahuddin, SHI, M.El.
NIP. 201603317

Penguji II



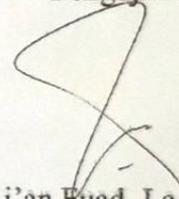
M. Maulana A., Lc., M.H.I
NIP. 198709042019031005

Penguji III



Basar Dikuraisyin, M.H
NIP. 198811292019031009

Penguji IV

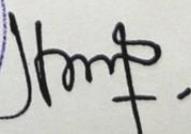


Li'an Fuad, Lc., M.A
NIP. 1198504212019031011

Surabaya, 15 Juni 2022

Menegaskan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Dekan,




Dr. H. AH. Ali Arifin, M.M
SNIP. 196212141993031002

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ghosyi Harfiah Ningrum
NIM : G05218012
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Manajemen Zakat dan Wakaf
E-mail address : ghosyiharfiah@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

**METODE COSO : ENTERPRISE RISK MANAGEMENT MODIFICATION
SEBAGAI AKURASI EFEKTIF PENDAYAGUNAAN DANA ZAKAT PADA
PROGRAM KUBE (KELOMPOK USAHA BERSAMA) DI LAZNAS DAARUT
TAUHIID PEDULI SURABAYA**

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 15 Juni 2022

Penulis



(Ghosyi Harfiah Ningrum)

ABSTRAK

Pertumbuhan Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Indonesia ditandai dengan jumlahnya yang bertambah dalam tiga tahun terakhir sehingga tingkat penghimpunan zakat turut berpengaruh. Pertumbuhan ini terindikasi untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat melalui upaya distribusi program usaha produktif. Namun, pendistribusian program berisiko terjadi secara tidak efektif, tidak berdaya, bahkan nihil. Mengantisipasi hal itu, diaplikasikannya metode COSO: *Enterprise Risk Management Modification* sebagai salah satu pedoman dalam manajemen risiko khususnya bagi para pengelola zakat. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *non-probability sampling* berjenis *purposive sample*, penelitian ini mendeskripsikan pendistribusian zakat melalui Program KUBE oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya serta menganalisis potensi risikonya menggunakan metode COSO: ERP. Data utama didapatkan melalui teknik observasi partisipasi pasif, wawancara semi terstruktur, hingga penyebaran kuesioner kepada sampel penelitian. Teknik analisis data meliputi tahap reduksi data dari hasil observasi dan wawancara, dilanjutkan dengan penyajian data berupa grafik dan uraian naratif hingga penarikan kesimpulan guna menjawab rumusan permasalahan. Hasil penelitian memaparkan bahwa LAZNAS DT Peduli Surabaya dalam pendayagunaan dana zakat dengan model produktif kreatif telah dilakukan secara terstruktur. Akan tetapi sudut pandang manajemen risiko menunjukkan hasil risiko tingkat tinggi lebih besar yaitu 60%, sehingga kegiatan pendayagunaan tersebut kurang efektif apabila dijadikan contoh pendistribusian zakat produktif. Namun, memaksimalkan strategi mitigasi risikonya mampu menjadi pegangan baru bagi para perancang program pendayagunaan zakat kedepan.

Kata Kunci: LAZNAS DT Peduli Surabaya, Pendayagunaan Zakat, COSO *Enterprise Risk Management Modification*.

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
PENGESAHAN.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR TRANSLITERASI	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Kegunaan Hasil Penelitian.....	7
F. Penelitian Terdahulu.....	7
G. Definisi Operasional.....	11
1. <i>COSO: Enterprise Risk Management Modification</i>	11
2. Model Pendistribusian	12
3. Lembaga Amil Zakat	13
4. Akurasi Efektif.....	13
H. Metode Penelitian.....	14
1. Jenis Penelitian.....	14
2. Populasi dan Sampel.....	14
3. Data dan Sumber Data	15
4. Teknik Pengumpulan Data	17
5. Teknik Analisis Data	20
6. Teknik Keabsahan Data	22
I. Sistematika Pembahasan.....	22
BAB II KERANGKA TEORITIS.....	24
A. Pendistribusian Zakat	24
1. Konsep Distribusi Zakat.....	24

2.	Model Distribusi Zakat	28
3.	Proses Distribusi Zakat	29
4.	Akurasi Efektif Distribusi Zakat.....	33
B.	Manajemen Risiko Institusi Zakat.....	34
1.	Definisi Manajemen Risiko.....	34
2.	Pandangan Islam Terhadap Risiko	38
3.	Risiko-Risiko Lembaga Zakat	40
C.	Metode COSO: Enterprise Risk Management Modification Lembaga Zakat.....	42
1.	Gambaran Umum <i>COSO: Enterprise Risk Management</i>	42
2.	Tahapan Metode <i>COSO: Enterprise Risk Management Modification</i>	45
BAB III MANAJEMEN RISIKO PENDISTRIBUSIAN ZAKAT PADA PROGRAM KUBE DI LAZNAS DAARUT TAUHIID PEDULI SURABAYA.....		51
A.	Gambaran Umum LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli	51
1.	Profil dan Sejarah LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli.....	51
2.	Visi Misi LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli.....	53
3.	Legal Formal LAZNAS DT Peduli	53
4.	Susunan Personalia LAZNAS DT Peduli Pusat	54
5.	Susunan Personalia LAZNAS DT Peduli Surabaya	55
6.	Sinergi Program LAZNAS DT Peduli.....	57
B.	Pendistribusian Dana Zakat Program KUBE.....	58
C.	Risiko Pendistribusian Dana Zakat Program KUBE.....	70
BAB IV HASIL ANALISIS.....		77
A.	Pendistribusian Zakat Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya	77
B.	Analisis <i>COSO: Enterprise Risk Management Modification</i> pada Pendistribusian Zakat Program KUBE LAZNAS DT Peduli Surabaya	84
BAB V PENUTUP		115
A.	Kesimpulan	115
B.	Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA		117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Risiko-risiko Lembaga Zakat	41
Gambar 2. 2 Kerangka Kerja COSO: ERM.....	44
Gambar 2. 3 Tahapan Manajemen Risiko COSO ERM Modifikasi	45
Gambar 2. 4 Heatmap ERM COSO Modifikasi Lembaga Zakat.....	48
Gambar 2. 5 Klasifikasi Tingkat Risiko Heatmap COSO ERM Modifikasi	49
Gambar 3. 1 Logo Pertama DPU-DT.....	52
Gambar 3. 2 Logo Baru DT Peduli	52
Gambar 4. 1 Heatmap Risiko Strategis	90
Gambar 4. 2 Heatmap Risiko Korporatisasi	93
Gambar 4. 3 Heatmap Risiko Operasional	95
Gambar 4. 4 Heatmap Risiko Properti	104
Gambar 4. 5 Heatmap Risiko Tata Kelola Amil.....	107
Gambar 4. 6 Heatmap Risiko Mustahik	110
Gambar 4. 7 Heatmap Rangkuman Risiko Program KUBE.....	112
Gambar 6. 1 Penghargaan LAZNAS DT Peduli.....	124
Gambar 6. 2 Kantor Perwakilan Jawa Timur LAZNAS DT Peduli Surabaya	124
Gambar 6. 3 Silaturahmi ke Toko KUBE bersama Kepala program LAZNAS DT Peduli Surabaya.....	124
Gambar 6. 4 Wawancara bersama Kepala Kantor LAZNAS DT Peduli Surabaya	124
Gambar 6. 5 Inventaris DT Peduli untuk KUBE berupa Oven, Loyang, Rak Roti, dan Kompor	142
Gambar 6. 6 Tampilan Kardus untuk Produk PIA MADU KURMA milik KUBE.....	142
Gambar 6. 7 Produk Roti Mom's milik KUBE	142

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan Hasil Penghimpunannya	1
Tabel 1. 2 BAZNAS Award bagi LAZ Nasional 2018-2020	2
Tabel 1. 3 Teori Penelitian Terdahulu.....	7
Tabel 1. 4 Data Informan dan Pertimbangan Terhadap Informan	18
Tabel 1. 5 Data dan Kode Responden Kuesioner Risiko Program KUBE.....	20
Tabel 2. 1 Jenis Risiko Lembaga Zakat	41
Tabel 2. 2 Skala Pengukuran Tingkat Kemungkinan (<i>Likelihood</i>).....	47
Tabel 2. 3 Skala Pengukuran Dampak (<i>Impact</i>).....	47
Tabel 2. 4 Skala Pengukuran Tingkat Kerentanan (<i>Vulnerability</i>).....	47
Tabel 2. 5 Skala Pengukuran Tingkat Kecepatan (<i>Speed of Onset</i>).....	48
Tabel 3. 1 Lima Pilar Program LAZNAS DT Peduli.....	57
Tabel 3. 2 Alur Pelaksanaan Program KUBE LAZNAS DT Peduli.....	59
Tabel 3. 3 Rencana Anggaran (Modal Awal) KUBE.....	64
Tabel 4. 1 Pengelompokan Jenis Risiko Pendistribusian Zakat pada Program KUBE	84
Tabel 4. 2 Pengukuran Risiko Pendistribusian Zakat pada Program KUBE (1).....	87
Tabel 4. 3 Pengukuran Risiko Pendistribusian Zakat pada Program KUBE (2).....	88
Tabel 4. 4 Prioritas Risiko Strategis, Dampak, dan Mitigasinya	92
Tabel 4. 5 Prioritisasi Risiko Korporatisasi, Dampak, dan Mitigasinya	94
Tabel 4. 6 Prioritisasi Risiko Operasional, Dampak, dan Mitigasinya.....	101
Tabel 4. 7 Prioritisasi Risiko Properti, Dampak, dan Mitigasinya.....	106
Tabel 4. 8 Prioritisasi Risiko Amil, Dampak, dan Mitigasinya	109
Tabel 4. 9 Prioritisasi Risiko Mustahik, Dampak, dan Mitigasinya.....	111
Tabel 4. 10 Rangkuman Risiko Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya	112

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di Indonesia, lembaga-lembaga yang berorientasi pada aksi penghimpunan hingga pengelolaan dana zakat semakin berkembang ditandai salah satunya dengan jumlahnya yang meningkat beberapa tahun terakhir. Perkembangan tersebut dinilai bahwa lembaga zakat telah mengalami kemajuan yang signifikan.¹ Hal ini didukung juga oleh aksi penghimpunan secara kolektif hingga langkah pendayagunaan bersifat produktif. Kabar baiknya, fenomena ini menimbulkan perubahan pemikiran masyarakat. Pertama, kepercayaannya makin meningkat; Kedua, pola pikir yang mulanya konsumtif-individual berganti kearah produktif-kolektif.² Dari dampak positif tersebut dapat tergambarkan bagaimana kemampuan lembaga zakat, termasuk juga Lembaga Amil Zakat dalam aksi memperbaiki tingkat ekonomi serta menurunkan angka kemiskinan negara.

Dibuktikan dengan data dokumentasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), jumlah Lembaga Amil Zakat turut mempengaruhi tingkat penghimpunan dana zakat. Statistik Zakat Nasional mempublikasikan dalam tiga tahun terakhir dana zakat yang terhimpun oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ) secara nasional yang menunjukkan angka fantastis, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1. 1

Jumlah Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan Hasil Penghimpunannya

Tahun	Jumlah LAZ	Jumlah Penghimpunan	Prosentase (%)
2017 ³	55 LAZ	2,1 Triliun	35,28%
2018 ⁴	68 LAZ	3,6 Triliun	44,7%
2019 ⁵	81 LAZ	3,7 Triliun	36,5%

Terlihat pada tabel diatas, bahwa setiap tahun jumlah Lembaga Amil Zakat (LAZ) bertambah cukup banyak dan juga berpengaruh pada penghimpunan yang dihasilkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Lembaga Amil Zakat layak menjadi harapan peningkatan ekonomi kerakyatan Indonesia.

¹ Lihat dalam alamat <https://www.republika.co.id/berita/pg12x4313/lembaga-zakat-di-indonesia-alami-kemajuan-signifikan>, diakses tanggal 26 November 2021.

² Fenomena unik LAZ di Indonesia. Lihat dalam <https://imz.or.id/fenomena-unik-di-balik-menjamurnya-lembaga-amil-zakat-laz-di-indonesia/>, diakses tanggal 26 November 2021.

³ Badan Amil Zakat Nasional, *Statistik Zakat Nasional 2018* (Jakarta: Liaison dan Pelaporan BAZNAS, 2019), 3.

⁴ *Ibid.*,15.

⁵ *Ibid.*,21.

Lahirnya banyak Lembaga Amil Zakat (LAZ) ini tentu diimbangi dengan program-program kemanusiaan yang penuh inovasi. Pertumbuhan ini terindikasi bukan karena sekedar mengikuti trend dari sebuah euphoria fenomena kemajuan, melainkan teringat akan cita-cita luhur yakni memberikan yang terbaik bagi masyarakat melalui program usaha produktif. Sebagaimana dalam penelitian Muhammad Ridwan (2020), Program Senyum Mandiri milik LAZ Rumah Zakat sangat membantu dalam mengentas kemiskinan karena mustahik juga mendapat bimbingan usaha sehingga memperoleh skill baru dalam berwirausaha.⁶ Program yang sama ditemukan oleh Miftah Farhatidhini (2019) dalam penelitiannya, bahwa para petani (sebagai mustahik) dalam Program Usaha Tani Mandiri milik LAZ Dompot Peduli Umat-Daarut Tauhid dapat merasakan hasil panen pisang *cavendish* dan cabe serta memperoleh ketrampilan membuat produk olahan yang dapat dilakukan oleh para ibu rumah tangga⁷. Tentu masih banyak penelitian yang menunjukkan program-program produktif dengan hasil yang sama, seperti Fatqur Susanto (2017)⁸, Asma Karimah (2017)⁹, dan Nur Chotimah (2020)¹⁰.

Ditambah lagi dengan sejumlah prestasi yang didapatkan Lembaga Amil Zakat, melalui program BAZNAS Award sejak tiga tahun terakhir seperti pada tabel berikut¹¹:

Tabel 1. 2
BAZNAS Award bagi LAZ Nasional 2018-2020

Tahun	Kategori: Penghimpunan ZIS Terbaik	Kategori: Pendistribusian ZIS Terbaik	Kategori: Program Pendayagunaan ZIS Terbaik
2018	LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU)	LAZNAS Daarut Tauhid Peduli	LAZNAS Pesantren Islam Al-Azhar
2019	LAZNAS Daarut Tauhid Peduli	LAZNAS Baitul Mal Hidayatullah	LAZNAS Nurul Hayat
2020	LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU)	LAZNAS Baitul Mal Hidayatullah	LAZNAS Nurul Hayat

⁶ Mohammad Ridwan Et Al., “Pengelolaan Zakat Produktif melalui Program Senyum Mandiri Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahiq Di Rumah Zakat Cabang Cirebon,” *Jurnal Perbankan Syariah Jurnal Ecobankers* 1, No. 2 (2020): 44–52.

⁷ Miftah Farhatidini, “Peran Dompot Peduli Umat-Daarut Tauhiid Dalam Pemberdayaan Petani Kecil Melalui Program Usaha Tani Mandiri (Studi Pada Dompot Peduli Umat-Daarut Tauhiid Cabang Tangerang Banten)” (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019). 72-73.

⁸ Fatqur Susanto, “Pendayagunaan Zakat Produktif Melalui Program UHAMKA MEE (Micro Economy Empowerment) Di LAZISMU UHAMKA Untuk Pemberdayaan Mustahik” (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017). 49-50.

⁹ Asma Karimah, “Efektivitas Pendayagunaan Zakat Produktif pada Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus Sejuta Berdaya LAZ Al-Azhar Peduli Ummat di Kelurahan Pengasinan, Depok, Jawa Barat)” (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017). 59.

¹⁰ Nur Chotimah, “Model Pengelolaan Zakat Produktif Dalam Program Tani Bangkit LAZISMU Kabupaten” (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020). 63-64.

¹¹ Lihat dalam alamat <https://www.gatra.com/detail/news/343401-Inilah-Para-Juara-BAZNAS-Award-2018>, diakses tanggal 25 November 2021

Selain tabel diatas, masih banyak Lembaga Amil Zakat lainnya dengan segudang prestasi dan pencapaiannya. Hal tersebut semakin menguatkan bahwa lembaga amil zakat turut berkontribusi maksimal mewujudkan kesejahteraan ekonomi secara sosial. Akan tetapi perlu diperhatikan, semua keberhasilan tersebut tidak terhindar dari berbagai persoalan yang turut melingkupinya. Persoalan tersebut tidak lain adalah seputar pengelolaan (dalam penelitian ini adalah pendistribusian) dana yang telah dihimpun. Pendistribusian tersebut berpotensi terjadi secara tidak efektif dalam artian kurang tepat sasaran; terjadi juga nihil yang berarti dana yang didistribusikan tidak memberikan dampak bagi mustahik; dan bahkan terjadi namun tidak berdaya yakni bermakna mustahik tidak berdayaguna baik secara finansial maupun sosial.¹²

Ditunjukkan dengan beberapa contoh program pemberdayaan yang tidak menunjukkan keberhasilan, dimana dana zakat yang dialokasikan bisa saja belum merubah kondisi mustahik menjadi berdaya seperti dalam penelitian Choirul Anwar (2021), menyimpulkan bahwa LAZ Dompot Dhuafa Madiun dengan Program Kampung Ternaknya masih kurang maksimal karena belum mencapai pada tataran merubah status mustahik menjadi muzakki.¹³ Penemuan Neneng Choirum (2019) menyimpulkan, pengaruh antara pemberdayaan terhadap kesejahteraan oleh BAZNAS Kota Madiun hanya sebesar 24,3% dan sisanya 75,3% dipengaruhi oleh variabel lain.¹⁴ Serta penelitian Milda Dwi (2018), bahwa pelaksanaan Program Ekonomi Produktif di Rumah Yatim kurang efektif karena kurangnya *effort* pada tiga indikator yaitu proses sosialisasi, penyaluran bantuan dan pendampingan.¹⁵

Selain program-program yang kurang efektif, terdapat juga program yang tujuan awalnya adalah produktif tapi malah tidak maksimal dalam pemberdayaan. Seperti yang ditemukan oleh Fina Minhatul (2020) dalam penelitiannya menunjukkan, bahwa pendistribusian dana zakat produktif yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Boyolali belum maksimal dalam meningkatkan

¹² Fiqih Afriadi and Yulizar D Sanrego, "Mengurai Permasalahan Distribusi Zakat Kepada Fakir Miskin: Pengalaman Organisasi Pengelola Zakat BAZNAS, Dompot Dhuafa, dan LAZIZMU," *Jurnal Madania* 20, no. 1 (2016): 23–36.

¹³ Choirul Anwar, "Analisis Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik Melalui Program Kampung Ternak Dompot Dhuafa Madiun" (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021). 69.

¹⁴ Neneng Choirum Mahmuda, "Pengaruh Pemberdayaan Dana Zakat Produktif Terhadap Kesejahteraan Mustahik Di Baznas Kota Madiun" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2019). 72-73.

¹⁵ Milda Dwi Damayanti, Neneng Nurhasanah, And Nanik Eprianti, "Efektivitas Program Ekonomi Produktif Terhadap Upaya Pembentukan Mustahik Menjadi Muzakki," *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah* 2 (2017): 1012–1017.

kesejahteraan mustahiknya sebab hanya satu indikator yang sudah efektif yaitu ketepatan sasaran.¹⁶ Lalu Antoni Julian (2021) juga mendapati, bahwa distribusi zakat produktif melalui Program Ternak Sapi YDSF Malang belum efektif maksimal dalam mensejahterakan mustahik, dikarenakan tidak adanya korelasi antar indikator efektivitas dengan indikator kesejahteraan.¹⁷ Serta Ahmad Nurholis (2021) yang menyimpulkan, bahwa tingkat efektivitas program pemberdayaan di NU Care-Lazisnu Kabupaten Banyumas masih berkisar di angka 23% berarti efektivitasnya masih belum maksimal sehingga diperlukan prioritas pengelolaan zakat produktif lebih banyak di masa selanjutnya.¹⁸

Menanggapi problema efektifitas tersebut, Pusat Kajian Strategis (PUSKAS) BAZNAS bersama dengan Direktur Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia menerbitkan sebuah karya ilmiah berupa Buku Pedoman yang telah digarap selama kurang lebih dua tahun bertajuk “Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat”.¹⁹ Hal ini merupakan upaya guna mengoptimalkan potensi zakat mulai dari peningkatan proses pengelolaan hingga penilaian risiko, terutama sesuai dengan 4 faktornya yaitu *likelihood*, *impact*, *vulnerability*, dan *speed of onset*. Terbitnya buku pedoman ini dapat digunakan dalam menyusun strategi manajemen risiko oleh seluruh lembaga zakat, utamanya dalam proses pengelolaan distribusi dana.

Beberapa metode terkait pengukuran risiko pendistribusian juga telah dirumuskan, salah satunya yaitu metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification*. Metode ini merupakan metode pengembangan yang meliputi proses identifikasi risiko, pengukuran dan pemetaan, pengelolaan risiko dan perencanaan strategi mitigasi risiko.²⁰ Metode ini juga menggunakan empat skala tingkat kemungkinan yaitu *impact (I)*, *likelihood (L)*, *vulnerability (V)*, dan *speed of onset (T)* yang sesuai seperti dalam buku Pedoman BAZNAS dan BI yang telah

¹⁶ Fina Minhatul Maula, “Efektivitas Pendistribusian Zakat Produktif Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi Pada BAZNAS Kabupaten Boyolali)” (Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2020). 67-68.

¹⁷ Antoni Julian And Iqbal Imari, “Efektivitas Distribusi Zakat Produktif Melalui Program Ternak Sapi Dalam Mensejahterakan Mustahik (Studi Kasus Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang Tahun 2019),” *Jurnal Pusat Penelitian Ekonomi Indonesia* 1, No. 1 (2021): 12–23.

¹⁸ Ahmad Nurholis, “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengelolaan Zakat Produktif Di NU CARE-LAZISNU Kabupaten Banyumas” (Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2021). 45-46.

¹⁹ Lihat Dalam Alamat <https://Investor.Id/Archive/Baznas-Luncurkan-Buku-Manajemen-Risiko-Pengelola-Zakat>, Diakses Tanggal 27 November 2021.

²⁰ Eva Vernanda, “Manajemen Risiko Operasional Di LAZISMU Kabupaten Pacitan Menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi” (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021). 120.

disinggung sebelumnya. Keempat skala tersebut akan berjalan efektif apabila dengan *indeks error* sekecil 0,2%.²¹

Metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification* ini telah dibuktikan keefektifitasannya oleh beberapa penelitian seperti Adie Pamungkas (2019), dimana dalam hasil pengujiannya ERM berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan dalam mengelola risiko sehingga mampu meningkatkan peluang kesuksesan usaha.²² Lalu Nur Sholiqin (2020), menyimpulkan bahwa dengan menggunakan metode COSO: ERM dapat diketahui risiko yang paling berpotensi menghambat bagi LAZ DKD Kota Magelang ialah terjadi tumpang tindih dalam proses penyaluran dana zakat dengan OPZ lain. Namun, dengan metode COSO: ERM ini pula dapat dirumuskan strategi mitigasinya sebagai bahan evaluasi kinerja program penyaluran kedepan.²³ Serta Eva Vernanda (2021), mengemukakan dari hasil analisis menggunakan COSO: ERM didapati risiko operasional yang dialami LAZISMU Pacitan terdiri dari delapan risiko. Risiko-risiko tersebut terbagi menjadi dua tingkatan level yang berarti harus dihindari namun perlu dikelola. Menyusun rencana mitigasi risiko juga diperlukan untuk mengurangi dampak yang dirasakan.²⁴

Penelusuran peneliti, LAZNAS Daarut Tauhid Peduli Surabaya dalam perumusan program dan manajemen risikonya masih berpedoman pada SOP Manual Program dan Katalog Program Tahunan. Sedangkan, LAZNAS Daarut Tauhid Peduli telah meraih sejumlah prestasi salah satunya yaitu BAZNAS Award sebagai LAZNAS dengan kategori Pendistribusian ZIS Terbaik²⁵ dan Program Pertumbuhan Pengumpulan ZIS Terbaik ditahun 2019.²⁶ Hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian secara langsung dengan terfokus pada proses pendistribusian zakat dan manajemen risiko pada program produktif yang dicanangkan yakni Program KUBE (Kelompok Usaha Bersama).

²¹ Syah Amelia Et Al., "Analysis Of Risk Management At Baznas In Diy With Enterprise Risk Management (Erm) Approach," *Advances In Social Science, Education And Humanities Research* 518, No. IcosihZess 2020 (2021): 48–56.

²² Adie Pamungkas, "Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management (COSO) Terhadap Nilai Perusahaan : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar," *Jurnal Akuntansi Maranatha* 11, No. 1 (2019): 12–21.

²³ Nur Sholiqin, "Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang" (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020). 56.

²⁴ Vernanda, "Manajemen Risiko Operasional Di LAZISMU Kabupaten Pacitan Menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi.". 77.

²⁵ Lihat dalam alamat <https://www.gatra.com/detail/news/343401-Inilah-Para-Juara-BAZNAS-Award-2018>, diakses tanggal 25 November 2021.

²⁶ Bayu Jaya, *Wawancara*, Dokumen Penghargaan atas Pencapaian LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 1 Januari 2022).

Berupaya menganalisis proses pendistribusiannya, mengidentifikasi risiko, melakukan pengukuran dan pemetaan risiko, menganalisis pengelolaan risiko, hingga merumuskan perencanaan strategi mitigasi risiko menggunakan metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification*, peneliti akan paparkan dalam penelitian kali ini.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan jumlah LAZ berpengaruh terhadap penghimpunan dan pendistribusian zakat.
2. Program-program LAZ dituntut untuk kebutuhan jangka panjang (produktif).
3. Proses pendistribusian zakat berisiko terjadi secara tidak efektif, nihil, dan tidak berdayaguna.
4. Risiko dapat dikelola dengan bijak menggunakan metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification*.

Dari identifikasi masalah yang telah disebutkan, maka penelitian ini diberikan batasan masalah agar pembahasan tidak simpang siur mengenai :

1. Proses pendayagunaan dana zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya.
2. Akurasi efektif pendayagunaan dana zakat pada Program KUBE menggunakan metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification* di LAZNAS DT Peduli Surabaya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas untuk menghindari kesalahan penafsiran terhadap permasalahan yang akan dibahas, maka dapat peneliti tentukan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pendayagunaan zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya?
2. Bagaimana analisis metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification* sebagai akurasi efektif pada pendayagunaan zakat Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan proses pendayagunaan zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya.
2. Untuk menganalisis metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification* pada pendayagunaan zakat Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka hasil penelitian ini dapat berguna bagi beberapa pihak yang terkait, antara lain:

1. Bagi Institusi

Memberikan tambahan informasi maupun masukan pada pihak lembaga terkait penerapan strategi manajemen risiko pada pendistribuan dana zakat produktif.

2. Bagi Responden

Meningkatkan pengetahuan, wawasan dan pemahaman terkait strategi manajemen risiko pada pendistribuan dana zakat produktif yang diterapkan khususnya oleh lembaga amil zakat di Indonesia.

3. Bagi Peneliti

Sarana menerapkan ilmu yang telah didapatkan saat dibangku kuliah serta menambah wawasan dan pengalaman langsung terkait strategi manajemen risiko pada pendistribuan dana zakat produktif di LAZNAS DT Peduli Surabaya.

F. Penelitian Terdahulu

Topik penelitian ini sebelumnya pernah diangkat oleh beberapa peneliti lain terdahulu. Maka dari itu peneliti perlu untuk mempelajarinya sebagai acuan tambahan dalam melakukan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1. 3

Teori Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Topik dan Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
1	Nur Sholiqin; Skripsi 2020. Jurusan Hukum Ekonomi Syariah, Universitas Muhammadiyah, Magelang. "Risiko Manajemen	Kualitatif	Topik penelitian ini adalah mengungkapkan risiko yang terjadi dalam proses penyaluran dana zakat serta upaya dalam mencegah timbulnya risiko penyaluran dana zakat selanjutnya oleh LAZ DKD Kota	Persamaan dengan penelitian ini yakni peneliti membahas terkait: 1. Analisis risiko dalam proses pendistribusian/ penyaluran dana zakat 2. Subjek penelitian

	Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang”		Magelang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa LAZ DKD Kota Magelang secara khusus belum memiliki standar manajemen risiko. Namun secara tidak langsung LAZ DKD telah memiliki SOP lembaga terkait dengan Penyaluran Dana Zakat.	yaitu Lembaga Amil Zakat. 3. Objek penelitian yaitu penyaluran/ pendistribusian dana zakat. 4. Standar manajemen risiko yang digunakan adalah SOP lembaga. Sedangkan, perbedaan dengan penelitian ini terletak pada: 1. Metode manajemen risiko yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko yang terjadi adalah ERM. 2. Peneliti berupaya merumuskan strategi untuk mitigasi risiko.
2	Eva Vernanda; Skripsi 2021. Jurusan Manajemen Zakat dan Wakaf, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya. “Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan menggunakan Metode <i>COSO: Enterprise Risk Management Modifikasi</i> ”	Kualitatif	Topik penelitian ini adalah mengenai risiko operasional serta manajemen risiko operasional di LAZISMU Pacitan menggunakan metode COSO: Enterprise Risk Management Modifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa risiko operasional yang dialami LAZISMU Pacitan terdiri dari delapan risiko. Risiko-risiko tersebut terbagi menjadi dua tingkatan level yakni level tinggi yang berarti harus dihindari, dan level sedang menunjukkan risiko tersebut dapat diterima namun perlu dikelola.	Persamaan dengan penelitian ini yakni peneliti membahas terkait: 1. Metode analisis manajemen risiko yang digunakan adalah ERM. 2. Subjek penelitian yaitu Lembaga Amil Zakat. Sedangkan, perbedaan dengan penelitian ini terletak pada: 1. Peneliti berupaya merumuskan strategi untuk mitigasi risiko 2. Objek penelitian yaitu penyaluran/ pendistribusian dana zakat.
3	Syah Amelia Manggala Putri, Rizki, Safaah Restuning Hayati, 2020; <i>Prosiding Konferensi Internasional ke-4</i> , Vol 518,	Kualitatif	Topik penelitian ini adalah menganalisis potensi risiko dan penerapan manajemen risiko zakat pada BAZNAZ (Badan Amil Zakat Nasional) DIY. Proses analisis risiko	Persamaan dengan penelitian ini yakni peneliti membahas terkait: 1. Potensi risiko dan penerapan manajemen risiko pada dana zakat.

	Yogyakarta. “Analysis of Risk Management at Baznas in DIY with Enterprise Risk Management (ERM) Approach”		yang digunakan adalah <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> . Sedangkan penilaian risiko yang digunakan adalah teori Godfrey. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat empat identifikasi kategori risiko: risiko yang tidak dapat diterima 0, risiko yang tidak diinginkan 10, risiko yang dapat diterima 12, dan risiko yang dapat diabaikan 43. Dari adanya risiko-risiko tersebut dapat dirumuskan upaya mitigasi sesuai dengan kategori risikonya.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Subjek penelitian yaitu Lembaga Amil Zakat. 3. Peneliti berupaya merumuskan strategi untuk mitigasi risiko. 4. Metode analisis manajemen risiko yang digunakan adalah ERM. <p>Sedangkan, perbedaan dengan penelitian ini terletak pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian yaitu penyaluran/ pendistribusian dana zakat.
4	Odi Yuanto Addara; Skripsi 2020. Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. “Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta”	Kualitatif	<p>Topik penelitian ini adalah menganalisis risiko operasional pada Pusri Cabang Yogyakarta dengan pendekatan <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> serta merumuskan strategi pengendaliannya.</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 17 kejadian risiko yang terjadi pada operasional perusahaan. Penilaian yang dilakukan dari setiap kejadian risiko operasional perusahaan didapatkan <i>risk scoring</i> terbesar. Adapun pengendalian terhadap risiko pada penelitian ini berfokus pada <i>level high</i> dan <i>level moderate</i>.</p>	<p>Persamaan dengan penelitian ini yakni peneliti membahas terkait:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis risiko dan strategi pengendaliannya. 2. Metode pendekatan yang digunakan adalah ERM. 3. Adanya upaya merumuskan strategi untuk mitigasi risiko. <p>Sedangkan, perbedaan dengan penelitian ini terletak pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subjek penelitian yaitu Lembaga Amil Zakat. 2. Objek penelitian yaitu penyaluran/ pendistribusian dana zakat.
5	Safaah Restuning Hayati, Gizha Utami Budianto, Syah Amelia Manggala Putri, 2019; <i>Jurnal MADANIA</i> Vol. 23, No. 2, Yogyakarta.	Kualitatif	Topik penelitian ini adalah menganalisis penerapan manajemen risiko pada penyaluran zakat dalam program zakat produktif di Dompot Dhuafa Kota Yogyakarta. Salah satu program zakat	<p>Persamaan dengan penelitian ini yakni peneliti membahas terkait:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis manajemen risiko dalam proses pendistribusian/ penyaluran dana

	<p>“Risk Management In The Zakat Distribution: Case Study On Productive Zakat Program In Dompot Dhuafa Yogyakarta”</p>		<p>produktif adalah Warung Beres (Bersih, Enak, dan Sehat).</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko dijalankan dengan berpedoman timeline seperti tahap pengaplikasian, monitoring dan evaluasi. Selain itu juga menggunakan prinsip efektif dan efisien. Dengan panduan tersebut Dompot Dhuafa Yogyakarta dalam menjalankan program Warung Beres dapat dikategorikan baik dan sesuai strategi pelaksanaan program meskipun belum sepenuhnya.</p>	<p>zakat</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Subjek penelitian yaitu Lembaga Amil Zakat. 3. Objek penelitian yaitu penyaluran/ pendistribusian dana zakat. <p>Sedangkan, perbedaan dengan penelitian ini terletak pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metode manajemen risiko yang digunakan adalah ERM. 2. Peneliti berupaya merumuskan strategi untuk mitigasi risiko.
6	<p>Ismiyatun Nafi'ah, Noven Suprayogi, 2019; <i>Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan</i> Vol. 6 No. 10, Surabaya.</p> <p>“Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Zakat Pada LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli Cabang Malang”</p>	Kualitatif	<p>Topik penelitian ini adalah menganalisis manajemen risiko penyaluran zakat yang dilakukan oleh laznas Daarut Tauhiid Peduli Malang dapat meningkatkan pendayagunaan zakat. Penelitian ini juga didasarkan pada fakta bahwa risiko yang paling berdampak adalah risiko penyesatan (distribusi) atau inefisiensi, sehingga berpotensi menurunkan reputasi dan kepercayaan muzakki terhadap lembaga amil zakat.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada tiga hal yang dianggap mampu mempengaruhi penyaluran zakat seperti ketidakjujuran calon penerima manfaat, mustahik</p>	<p>Persamaan dengan penelitian ini yakni peneliti membahas terkait:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis manajemen risiko dalam proses pendistribusian/ penyaluran dana zakat 2. Subjek penelitian yaitu Lembaga Amil Zakat. 3. Objek penelitian yaitu penyaluran/ pendistribusian dana zakat. <p>Sedangkan, perbedaan dengan penelitian ini terletak pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metode manajemen risiko yang digunakan adalah ERM. 2. Peneliti berupaya merumuskan strategi untuk mitigasi risiko.

			yang tidak konsisten dalam memberikan laporan, dan perilaku mustahik tidak baik.	
--	--	--	--	--

Dari beberapa topik penelitian terdahulu yang dipaparkan diatas, garis besar perbedaannya adalah terkait metode pendekatan manajemen risiko yang digunakan dalam menganalisis serta strategi yang dirumuskan dalam mitigasi risiko, yang mana juga sebagai upaya pengukuran tingkat risiko tersebut. Penelitian ini membahas penerapan strategi *COSO: Enterprise Risk Management Modification* sebagai akurasi efektif khususnya pada pendayagunaan dana zakat program produktif di LAZNAS DT Peduli yang berlokasi di Ketintang, Kec. Gayungan, Surabaya, Jawa Timur.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan uraian terkait gambaran umum teori pilihan yang berkaitan dengan judul penelitian.²⁷ Dalam definisi operasional ini akan dideskripsikan dengan jelas agar terlihat maksud dan hubungan teori tersebut dengan judul yang diteliti. Teori-teori yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. *COSO: Enterprise Risk Management Modification*

COSO: Enterprise Risk Management Modification merupakan suatu metode dalam manajemen risiko yang dapat digunakan untuk menganalisis atau identifikasi risiko, mengukur dan memetakan, mengelola risiko hingga merencanakan strategi mitigasi risiko.²⁸ Pendapat Nocco 2006, menyimpulkan bahwa *Enterprise Risk Management* (ERM) membantu perusahaan mempertahankan akses ke pasar modal dan sumber daya lain yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi dan rencana bisnisnya.²⁹ *The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* (COSO)³⁰ juga berpendapat bahwa bisnis akan terus menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu melakukan mitigasi

²⁷ Prastika Zakiyatul Husniyah, "Literasi Wakaf Pada Masyarakat Untuk Memunculkan Minat Berwakaf (Studi Pada Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur)" (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2019). 88.

²⁸ Vernanda, "Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi.". 79.

²⁹ Mu'adzah And Nunung Agus Firmansyah, "Analisis Enterprise Risk Management menggunakan FMEA pada PT XYZ," *Teknoin* 26, No. 2 (2020): 155.

³⁰ *The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* atau disingkat menjadi COSO merupakan inisiatif bersama dari lima organisasi profesional dan didedikasikan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dengan mengembangkan kepemimpinan pemikiran yang meningkatkan pengendalian internal, manajemen risiko, tata kelola, dan pencegahan penipuan. Lihat dalam <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>, diakses tanggal 2 Desember 2021.

risiko disetiap divisi untuk mampu mengelola risikonya.³¹ Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode COSO: *ERM Modification* dalam analisis manajemen risiko pendistribusian pada sebuah program zakat produktif dan berupaya merumuskan strategi mitigasi risikonya dengan skala tingkat kemungkinan yaitu *impact (I)*, *likelihood (L)*, *vulnerability (V)*, dan *speed of onset (T)*.³²

2. Model Pendistribusian

Pendistribusian merupakan upaya menyampaikan suatu produk (barang atau jasa) dari produsen kepada konsumen.³³ Pada penelitian ini produk yang dimaksud adalah Zakat. Sesuai dalam ekonomi Islam, pendistribusian kesejahteraan kepada seluruh umat manusia salah satunya dapat melalui zakat, infak dan sedekah.³⁴ Pendistribusian zakat menurut Yusuf Qardhawi terbagi menjadi dua pendekatan, yakni konsumtif yang berkaitan dengan kebutuhan jangka pendek mustahik dan produktif yang diarahkan untuk memberikan kebutuhan jangka panjang mustahik yang harapannya dapat memberi dampak pemberdayaan dalam berbagai usaha produktif mustahik.³⁵ Definisi tersebut sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2011 Pasal 25, dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan.³⁶

Penelitian ini membahas pendistribusian dengan pendekatan produktif. Pendekatan produktif dituntut untuk memberikan dampak berupa pemberdayaan sebagaimana dalam Undang-Undang No 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat, Bab V (Pendayagunaan Zakat) Pasal 16 menjelaskan bahwa dalam kaitan memaksimalkan fungsi zakat, maka pola pemberian (pendistribusian) zakat tidak terbatas pada yang bersifat konsumtif, tetapi harus lebih yang bersifat produktif. Yang artinya, zakat sebaiknya diwujudkan dalam bentuk

³¹ Mu'adzah, Firmansyah, "Analisis Enterprise Risk Management Menggunakan FMEA Pada PT XYZ." 155.

³² Amelia, dkk., "Analysis of Risk Management at BAZNAS in DIY with Enterprise Risk Management (ERM) Approach." 52.

³³ Norma Ningsih Bungi And Muhammad Ardi, "Efektifitas Slogan Gerakan Cinta Zakat," *Mutawazin (Jurnal Ekonomi Syariah Iain Sultan Amai Gorontalo)* 2, No. 1 (2021): 66.

³⁴ Farhatidini, "Peran Dompot Peduli Umat-Daarut Tauhiid Dalam Pemberdayaan Petani Kecil Melalui Program Usaha Tani Mandiri (Studi Pada Dompot Peduli Umat-Daarut Tauhiid Cabang Tangerang Banten)." 3-4.

³⁵ Mahmuda, "Pengaruh Pemberdayaan Dana Zakat Produktif terhadap Kesejahteraan Mustahik di BAZNAS Kota Madiun." 34-35

³⁶ Widi Nopiardo, "Model Pendistribusian Zakat Produktif BAZNAS Kabupaten Tanah Datar (Kajian Empiris di Nagari Parambahan Kecamatan Lima Kaum)," *Journal Of Economic Studies* 4, No. 1 (2020): 57.

permodalan untuk pembangunan sosial atau menambah modal usaha pengusaha kecil.³⁷

3. Lembaga Amil Zakat

Lembaga Amil Zakat yakni organisasi masyarakat muslim yang bergerak dalam bidang sosial-pendidikan-dakwah yang didirikan atas kehendak masyarakat dan nantinya disahkan oleh pemerintah untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.³⁸ Lembaga Amil Zakat (LAZ) terdapat dua macam yakni Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA) yang berdiri atas adanya dasar hukum seperti UU No. 38 tahun 1999, Kepmenag No. 581 keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D/291 tahun 2000, serta UU No. 17 tahun 2000.³⁹

Pada penelitian ini, peneliti memilih salah satu Lembaga Amil Zakat Nasional sebagai objek penelitian yaitu LAZNAS Daarut Tauhid Peduli Jawa Timur cabang Surabaya. LAZNAS DT Peduli Surabaya merupakan lembaga sosial kemanusiaan yang berorientasi dalam bidang zakat, infak, sedekah dan wakaf di tingkat nasional. LAZNAS DT Peduli Surabaya juga merupakan Lembaga Amil Zakat yang tergabung dalam keanggotaan Forum Zakat (FoZ) di wilayah Jawa Timur. Kantor LAZNAS DT Peduli Surabaya terletak di Jl. Ketintang Seraten, Ruko Sakura Regency Blok 03, Ketintang, Gayungan, Surabaya, Jawa Timur.

4. Akurasi Efektif

Akurasi merupakan kedekatan nilai yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan nilai yang sebenarnya.⁴⁰ Hasil pengukuran didapatkan melalui proses analisis dan pengkajian suatu kondisi, sedangkan nilai sebenarnya didapatkan dari pelaksanaan suatu prosedur berdasarkan sebuah kebijakan atau ketentuan. Salah satu wujud realisasi pelaksanaan suatu prosedur yakni dengan mengetahui indikator kondisinya. Indikator merupakan suatu ukuran bersifat tidak langsung dari suatu kondisi yang dapat digunakan untuk menganalisis suatu perubahan

³⁷ Muhammad Taisir, "Problematika Pendistribusian Zakat dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus di Desa Bunut Baik Kecamatan Praya)," *Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam* 10, No. 2 (2016): 206.

³⁸ Munir, Zidna, "Penerapan Akuntansi Zakat Sebagai Respon Administrasi Digital di Era Modern: Studi pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Timur." 126.

³⁹ Ghosyi Harfiah Ningrum, Mu'min Firmansyah, "Analisis Manajemen Fundraising Umar Bin Khattab dan Relevansinya dengan Pengelolaan Zakat di Indonesia," *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)* 1, no. 2 (2020): 92–109.

⁴⁰ Perbedaan Akurasi dan Presisi. Lihat dalam <https://warstek.com/akurasi-dan-presisi/>, diakses 5 Mei 2022.

yang terjadi.⁴¹ Sedangkan, Efektif bermakna sebagai suatu akibat atau menimbulkan efek yang mengarah positif ataupun berhasil dengan tepat waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa suatu kegiatan dikatakan efektif apabila tujuannya dapat dicapai dengan tepat waktu.⁴²

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode pada penelitian ini menggunakan jenis pendekatan Kualitatif Deskriptif. Metode kualitatif sering disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi objek yang alamiah, dimana kondisi objek yang diteliti berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika kondisi objek tersebut.⁴³ Sifat penelitian kualitatif lebih mengarah pada penyelidikan kebenaran yang relatif dan interpretatif serta menggunakan pilihan analisis teori yang kuat untuk sampai pada kesimpulan.⁴⁴

Sedangkan, sisi deskriptif bersifat memaparkan hasil dan variabel-variabel dalam penelitian secara akurat, sehingga diperoleh informasi yang lengkap sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh peneliti.⁴⁵ Menggunakan metode kualitatif deskriptif pada penelitian ini, bertujuan untuk memaparkan alur pendayagunaan dana zakat hingga mendeskripsikan manajemen risiko pada program KUBE melalui skala pengukuran dalam kuesioner dengan metode COSO: ERM oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya.

2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan satu kesatuan subjek dan objek pada suatu wilayah dan waktu dengan karakteristik tertentu yang dipilih, ditetapkan, dan diamati oleh peneliti untuk ditarik sebuah kesimpulan.⁴⁶ Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia (karyawan) yang bekerja di LAZNAS Daarut Tauhid Peduli Surabaya sebanyak 9 orang dan Mustahik Program KUBE sebanyak 4 orang. Terdiri dari 1 orang Kepala Kantor Cabang dan 8 orang

⁴¹ Definisi Indikator. Lihat dalam <https://m.liputan6.com/hot/read/4850741/pengertian-indikator-adalah-sesuatu-yang-bisa-memberikan-keterangan>, diakses 5 Mei 2022.

⁴² Makna Efektif. Lihat dalam <https://binus.ac.id/knowledge/2020/09/perbedaan-arti-kata-efektif-dan-efisien/>, diakses 5 Mei 2022

⁴³ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Ed. Sutopo, Edisi Kedua. (Bandung: Alfabeta, 2019). 280.

⁴⁴ Sonny Eli Zaluchu, "Strategi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif di dalam Penelitian Agama Sonny," *Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat* 4, No. 1 (2020): 28–38.

⁴⁵ Ibid.,

⁴⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Ed. Sutopo, Edisi Kedua. (Bandung: Alfabeta, 2019). 285.

Santri Karyawan, serta 1 orang Mustahik sebagai Ketua Kelompok Usaha dan 3 orang Mustahik sebagai Tim Usaha. Sehingga total populasi adalah sebanyak 13 orang.

Sedangkan, sampel merupakan himpunan bagian dari populasi yang terdiri dari jumlah dan karakteristik yang ada dalam populasi tersebut. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *non-propability sampling* dengan jenis *purposive sample* (sampel bertujuan), dimana peneliti memilih sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan penting sesuai dengan tujuan penelitian⁴⁷ yang dilakukan secara menyeluruh pada semua aspek data penelitian yang diperlukan, lalu dilakukan seleksi sesuai stratifikasi kompetensi data (*stratific sample*) guna mendapatkan sampel yang objektif serta data penelitian yang valid dan reliabel.⁴⁸ Sampel dalam penelitian ini diseleksi peneliti sehingga dapat ditentukan sebanyak 6 orang, terdiri dari kepala kantor cabang, ketua bagian program, santri karyawan (staff), dan mustahik program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya.

3. Data dan Sumber Data

Data merupakan informasi atau suatu fakta yang didapatkan dari hasil suatu pengukuran dapat berbentuk angka-angka atau kata-kata.⁴⁹ Sedangkan sumber data merupakan subjek dari mana data tersebut diperoleh. Data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis, sebagai berikut:

a. Data dan Sumber Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari informan atau narasumber sebagai sumber pertama,⁵⁰ untuk memberikan informasi terkait masalah dalam penelitian. Data primer dalam penelitian ini, antara lain:

- 1) Profil dan sejarah program KUBE LAZNAS DT Peduli Surabaya.
- 2) Data program-program di LAZNAS DT Peduli Surabaya.

⁴⁷ Raudhah Mukhsin, Palmarudi Mappigau, Andi Nixia Tenriawaru, "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Daya Tahan Hidup Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kelompok Pengolahan Hasil Perikanan di Kota Makassar," *Jurnal Analisis* 6, No. 2 (2017): 188–193.

⁴⁸ Siti Faiqotul Ulya, Yl. Sukestiyarno, Putriaji Hendikawati, "Analisis Prediksi Quick Count dengan Metode Stratified Random Sampling dan Estimasi Confidence Interval Menggunakan Metode Maksimum Likelihood," *Journal Of Mathematics* 7, No. 1 (2018): 108–119.

⁴⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Ed. Sutopo, Edisi Kedua. (Bandung: Alfabeta, 2019). 285.

⁵⁰ Husniyah, "Literasi Wakaf pada Masyarakat untuk Memunculkan Minat Berwakaf (Studi pada Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur)." 16.

- 3) Data jumlah karyawan dan uraian jabatan serta tugas-tugas di LAZNAS DT Peduli Surabaya.
- 4) Data mustahik dalam program-program di LAZNAS DT Peduli Surabaya.
- 5) Data penghimpunan dan pendistribusian zakat produktif di LAZNAS DT Peduli Surabaya.

Selanjutnya, sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kegiatan observasi dan wawancara dengan pihak LAZNAS DT Peduli Surabaya dan beberapa Mustahik Program KUBE yang meliputi pimpinan, karyawan, ketua kelompok usaha, dan tim usaha yakni dengan:

- 1) Bapak Ujang Sadili, selaku Kepala Kantor Cabang LAZNAS DT Peduli Surabaya
 - 2) Bapak Bayu Jaya, selaku Kepala Bagian Program LAZNAS DT Peduli Surabaya
 - 3) Ibu Riska Neni, selaku Kepala Bagian LSO LAZNAS DT Peduli Surabaya
 - 4) Bapak M. Robith, selaku Staff Bagian Program & Pendistribusian LAZNAS DT Peduli Surabaya
 - 5) Ibu Renza Anggieta, selaku Staff Bagian Program & Pendistribusian LAZNAS DT Peduli Surabaya
 - 6) Ibu Ratmi, selaku Ketua Kelompok Usaha Program KUBE
- b. Data dan Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung seperti berasal dari media perantara, literature serta dokumen-dokumen pendukung lainnya namun yang masih berhubungan dengan pokok pembahasan.⁵¹ Data sekunder dalam penelitian ini, antara lain:

- 1) Dokumen *Company Profile* LAZNAS DT Peduli Surabaya.
- 2) Dokumen Legal Formal dan Struktur Organisasi LAZNAS DT Peduli Surabaya.
- 3) Dokumen Penghargaan atas Pencapaian LAZNAS DT Peduli.
- 4) Dokumen SOP (Standar Operasional Prosedur) Program KUBE LAZNAS DT Peduli Surabaya.

Selanjutnya, sumber data sekunder dalam penelitian ini berasal dari beberapa literasi dan dokumentasi berupa laporan tahunan, laporan kegiatan

⁵¹ Yusuf, dkk, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional-Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Yayasan Nurul Hayat." 44-45.

bulanan dan mingguan, studi literatur, media sosial dan website resmi LAZNAS DT Peduli Surabaya serta BAZNAS.

4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data terkait penelitian, sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi merupakan kegiatan mengamati secara langsung topik atau permasalahan dilapangan,⁵² menggunakan panca indra sebagai alat bantu utama⁵³ dan peneliti sebagai instrument penelitian juga turut berpartisipasi aktif guna mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut.⁵⁴ Menurut Spradley,⁵⁵ observasi partisipasi terbagi menjadi empat jenis. Salah satunya yang diterapkan oleh peneliti yaitu Observasi Partisipasi Pasif, yakni dalam pengumpulan data peneliti datang langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek penelitian, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatannya.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan secara langsung ke kantor LAZNAS DT Peduli Surabaya di Jl. Ketintang Seraten, Ruko Sakura Regency Blok 03 Ketintang, Gayungan Surabaya Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian ini berdasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain:

- 1) LAZNAS DT Peduli telah meraih beberapa penghargaan yang berkaitan dengan topik penelitian, antara lain BAZNAS Jawa Barat Awards 2021, Annual Meeting BPHK 2021, Bakrie Awards 2020, BAZNAS Award 2018-2019, 12 Tahun Audit Laporan Keuangan WTP (Wajar Tanpa Pengecualian), dan SWA (Swasembada) Magazine Award 2011.⁵⁶
- 2) LAZNAS DT Peduli memiliki program kegiatan khusus bagi para SDM diantaranya yaitu Kajian Islam Pekan yang dilaksanakan setiap sepekan sekali, *Coaching Division*, dan Inspirasi Pagi yang dilaksanakan setiap pekan.

⁵² Husniyah, "Literasi Wakaf pada Masyarakat untuk Memunculkan Minat Berwakaf (Studi pada Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur)." 17.

⁵³ Anisa Safitri, "Komunikasi Organisasi dalam Kepemimpinan pada Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Dewan Da'wah Provinsi Lampung" (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019). 13.

⁵⁴ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 285.

⁵⁵ Ibid., hal 298-299.

⁵⁶ Aris Turmuzdi, *Wawancara*, Dokumen Penghargaan atas Pencapaian LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 14 Januari 2022).

3) Belum ada peneliti lain yang melakukan penelitian di LAZNAS DT Peduli Surabaya padahal potensinya cukup besar terkait topik penelitian.

Observasi penelitian ini dilakukan untuk mengamati kegiatan yang dijalankan terkait penerapan manajemen risiko kegiatan pendistribusian program, sekaligus bertemu oleh narasumber untuk melakukan wawancara.

b. Wawancara

Wawancara atau yang sering disebut dengan interview merupakan salah satu metode pengumpulan data yang sering digunakan pada penelitian kualitatif. Wawancara ini dilakukan berupa kegiatan tanya jawab secara sistematis oleh peneliti kepada narasumber yang berkaitan dengan topik penelitian. Wawancara dapat dilakukan dengan beberapa macam, antara lain yaitu wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur.⁵⁷ Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara semi terstruktur terhadap narasumber dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

Tabel 1. 4

Data Informan dan Pertimbangan Terhadap Informan

No	Informan	Jabatan	Pertimbangan Terhadap Informan
1	Bapak Ujang Sadili	Kepala Kantor Cabang LAZNAS DT Peduli Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai penentu arah dalam seluruh aktivitas operasional lembaga termasuk proses penciptaan program pemberdayaan dan pendistribusiannya. 2. Lebih mengenal budaya kerja di lembaga yang dipimpin. 3. Telah mengetahui kemampuan kinerja para karyawannya.
2	Bapak Bayu Jaya	Kepala Bagian Program LAZNAS DT Peduli Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai penanggung jawab pertama dalam setiap program yang dibuat. 2. Sebagai penilai dan penentu kelayakan calon mustahik dalam proses pendistribusian. 3. Sebagai pemantau dan pengevaluasi pencapaian program kerja bawahannya. 4. Sebagai mediator antara aspirasi bawahan kepada pimpinan.
3	Bapak M. Robith	Staff Bagian Program & Pendistribusian LAZNAS DT Peduli Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai eksekutor bersama kepala bagian dalam setiap program yang dibuat.
4	Ibu Renza Anggieta		<ol style="list-style-type: none"> 2. Bertanggungjawab dalam aktivitas control dan monitoring setiap program yang berjalan. 3. Sebagai pendukung dan penambah aspirasi terkait program-program pemberdayaan.

⁵⁷ Melati, "Work Engagement pada Wanita Karir Yang Mengurus Rumah Tangga." 54.

5	Ibu Riska Neni	Kepala Bagian LSO LAZNAS DT Peduli Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai penanggung jawab terkait keuangan termasuk dana zakat masuk dan keluar yang digunakan dalam proses perencanaan hingga eksekusi setiap program 2. Sebagai penanggung jawab terkait perijinan surat menyurat kepada Kantor Pusat dalam rangka pembentukan setiap program. 3. Sebagai pemberi pertimbangan, pendukung dan penambah aspirasi terkait program-program pemberdayaan.
6	Ibu Ratmi	Mustahik - Ketua Kelompok Usaha Program KUBE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai penanggung jawab dalam seluruh aktivitas operasional program KUBE. 2. Sebagai penanggung jawab terkait transparansi laporan rutin kepada LAZNAS DT Peduli Surabaya. 3. Telah mengenal budaya kerja dan program KUBE. 4. Telah mengetahui kemampuan kinerja Tim KUBE.

Wawancara semi terstruktur termasuk dalam kategori *in-dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas daripada wawancara terstruktur.⁵⁸ Jenis wawancara ini bertujuan untuk menemukan permasalahan lebih terbuka, karena narasumber diminta untuk mengutarakan pendapat dan ide-idenya. Peneliti juga menggunakan media pendukung seperti alat tulis dan alat perekam suara untuk memudahkan pengambilan informasi.

c. Kuesioner dan Dokumentasi

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.⁵⁹ Kuisisioner dalam penelitian ini akan disebar kepada seluruh informan pada program KUBE LAZNAS DT Peduli Surabaya dengan memberikan kode dengan angka-angka atau huruf maupun kombinasi keduanya agar pengorganisasian datanya mudah dan sesuai dengan model analisis yang telah didesain dalam penelitian⁶⁰, sebagaimana tabel berikut:

⁵⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Ed. Sutopo, Edisi Kedua. (Bandung: Alfabeta, 2019).305.

⁵⁹ Ibid.,199-200.

⁶⁰ Muhammad Yusuf Aria Widjaja, "Pengaruh Brand Association Minuman Pocari Sweat Terhadap Keputusan Pembelian Pada Mahasiswa Ekonomi Syari'ah Uin Sunan Ampel Surabaya" (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2014). 84-85.

Tabel 1. 5
Data dan Kode Responden Kuesioner Risiko Program KUBE

Nama Responden	Amanah yang dijalankan di LAZNAS DT Peduli Surabaya (Periode 2019 - 2021)	Kode Responden
Bapak Ujang Sadili	Kepala Kantor Cabang	R1
Bapak M. Robith	Staff Program Pemberdayaan	R2
Ibu Sulistyawati Arina	Staff Fundraising Retail	R3
Bapak M. Abduh	Staff Fundraising Corporate	R4
Bapak Bayu Jaya	Kepala Bagian Program	R5
Ibu Renza A	Staff Program Pendistribusian	R6
Ibu Novita R	Staff Fundraising (FO & Sekre)	R7
Ibu Riska Neni	Kepala Bagian Operasional dan Keuangan	R8
Bapak Aris T	Kepala Bagian Fundraising	R9

Kuesioner digunakan untuk mengukur kemungkinan terjadinya risiko, dampak, kerentanan, dan kecepatan terjadinya risiko dengan memberikan pilihan sesuai dengan skala yang ada pada COSO: ERM Modifikasi. Dari jawaban kuesioner akan diketahui hasilnya dan diperoleh data rata-rata jawaban dari seluruh responden. Serta memilih beberapa hasil dokumentasi yang penting dan sesuai dengan rangkuman, sehingga menjadi satu kesatuan data yang mengandung informasi sesuai dengan topik penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data diarahkan guna menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan dalam proposal penelitian. Analisis data juga merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan kuesioner sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan dalam bentuk kesimpulan kepada orang lain.⁶¹ Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih dan memilah hal-hal yang pokok dan penting serta mencari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah tereduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas bagi peneliti.⁶² Dalam penelitian ini, peneliti merangkum hasil catatan observasi selama pengamatan di LAZNAS DT Peduli Surabaya serta mentranskrip hasil wawancara dengan beberapa narasumber, selanjutnya ada juga hasil dari sebaran kuesioner yang diolah menggunakan skala pengukuran.

⁶¹ Ibid., hal 319.

⁶² Ibid., hal 323.

Setelah data dari hasil wawancara terkumpul, selanjutnya adalah menggolongkan dan mengukur menggunakan kuesioner dan skala pengukurannya sehingga data kuesioner tersebut dapat dikembangkan dalam *Heatmap* risiko. *Heatmap* ERM COSO Modifikasi merupakan representasi grafis dari berbagai data risiko yang ditampilkan dalam matriks dengan tingkatan warna yang berbeda. Klasifikasi tingkat risiko tersebut akan memudahkan peneliti dalam proses penyajian data. Data dari kuesioner juga akan dikonfirmasi menggunakan data yang berasal dari dokumentasi untuk memastikan kebenaran jawaban dari kuesioner.

b. Penyajian Data

Setelah mereduksi data, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data dapat dilakukan dengan membuat uraian singkat, bagan, *flowchart*, atau sejenisnya. Tetapi yang paling sering digunakan dalam pendekatan kualitatif deskriptif ialah teks bersifat naratif disertai data-data hasil pengukuran. Hasil dari penyajian data ini dapat memudahkan peneliti dalam memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya.

Penelitian ini, peneliti memaparkan hasil penyajian data dalam bentuk grafik akurasi risiko berupa *Heatmap* risiko dalam matriks dengan tingkatan warna yang berbeda sesuai dengan klasifikasi tingkat risikonya. Data *heatmap* kemudian menunjukkan risiko-risiko yang ada dengan posisi kerentanan, kecepatan, kemungkinan dan dampak risikonya dengan menggunakan warna yang berbeda. *Heatmap* risiko tersebut disajikan pada Bab III dan Bab IV.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal masih bersifat sementara dan dapat berubah apabila ditemukan bukti-bukti pendukung yang kuat terkait data penelitian selanjutnya. Tetapi jika tidak ada, maka kesimpulan awal merupakan kesimpulan yang kredibel.⁶³ Dengan demikian kesimpulan mampu menjawab rumusan masalah. Kesimpulan ini dapat berbentuk temuan baru berupa deskripsi atau gambaran objek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti akan memaparkan hasil penarikan kesimpulan pada Bab V.

⁶³ Ibid., hal 329.

6. Teknik Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian seringkali digambarkan dengan uji validitas dan reliabilitas data.⁶⁴ Dalam pendekatan kualitatif data dapat dikatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara hasil yang dilaporkan dengan kondisi objek penelitian yang sebenarnya. Akan tetapi kebenaran realitas dalam pendekatan kualitatif bersifat jamak dan tergantung pada latar belakang penelitiannya. Sedangkan, data kualitatif dikatakan realibilitas apabila data tersebut -yang bersifat majemuk atau dinamis- sehingga datanya tidak konsisten namun masih tetap dapat digunakan oleh peneliti lain dan dalam situasi yang lain. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji validitas menggunakan teknik triangulasi⁶⁵, diantaranya:

a. Triangulasi Sumber

Dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber informasi. Dalam penelitian ini, peneliti menguji data terkait analisis manajemen risiko pendistribusian program mulai dari kepala kantor cabang, lalu kepada kepala bagian program, dan kepada karyawan staff program dan pendistribusian di LAZNAS DT Peduli Surabaya. Sehingga, data yang telah terkumpul tersebut akan dikategorikan berdasarkan pandangan sama dan yang lebih spesifik.

b. Triangulasi Teknik

Dilakukan dengan cara mengecek data dari sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, penelitian melakukan dengan 3 teknik pada satu sumber/ informan. Pertama, kepada kepala bagian program peneliti melakukan observasi atau bertemu dan berinteraksi langsung untuk mengamati bagaimana manajemen risiko pendistribusian yang diterapkan, lalu peneliti juga melakukan wawancara serta mengarahkan dalam pengisian kuesioner untuk lebih memperkuat data yang diperoleh. Hal tersebut juga sama dilakukan peneliti kepada karyawan yang dibawah oleh pimpinan tersebut.

I. Sistematika Pembahasan

Penyusunan penelitian ini, penulis membahas permasalahan dan membaginya menjadi beberapa bab dengan membuat sistematika penulisan yang bertujuan untuk memudahkan pemahaman penelitian, antara lain:

⁶⁴ Ibid., hal 361.

⁶⁵ Ibid., hal 368-370.

Bab I Pendahuluan, terdiri dari sembilan (9) subbab yang meliputi; latar belakang penelitian, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, penelitian terdahulu, definisi operasional, metode penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II Landasan Teori, terdiri dari tiga (3) teori umum yang membahas beberapa pengertian dan penjelasan mengenai; konsep pendistribusian zakat dan konsep manajemen risiko dengan metode *COSO: Enterprise Risk Management* serta gambaran umum Lembaga Amil Zakat.

Bab III Data Penelitian, dimana dalam bab ini peneliti akan menjelaskan tentang profil lembaga sebagai objek penelitian, meliputi; gambaran umum mengenai LAZNAS DT Peduli Surabaya mulai dari sejarah berdirinya, visi misi lembaga, struktur organisasi, tugas dan wewenang pimpinan dan para karyawan, serta data-data lain yang diperoleh di lapangan.

Bab IV Analisis dan Pembahasan, dalam bab ini akan membahas mengenai proses pendistribusian Program KUBE serta menganalisis manajemen risikonya menggunakan metode *COSO: Enterprise Risk Management*, termasuk didalamnya proses identifikasi risiko, mengukur dan memetakan risiko, mengelola risiko hingga merencanakan strategi mitigasi risiko di LAZNAS DT Peduli Surabaya.

Bab V Penutup, pada bab ini berisi kesimpulan dari adanya analisis dan pembahasan hasil penelitian. Serta berisi saran-saran yang bersifat membangun untuk lembaga yang diteliti dan penelitian lebih lanjut.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Pendistribusian Zakat

1. Konsep Distribusi Zakat

Zakat dari segi bahasa berarti keberkahan (*al-barkatu*), pertumbuhan dan perkembangan (*al-nama'*), serta kesucian (*at-taharatu*).⁶⁶ Zakat juga bermakna mengeluarkan sebagian harta untuk diberikan kepada orang yang berhak menerima (*mustahiq*) sesuai kadar dan haul yang memenuhi syarat dan rukunnya.⁶⁷ Keberkahan menunaikan zakat telah dijelaskan melalui firman Allah SWT dalam surah At-Taubah ayat 103:⁶⁸

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui”.

Ayat tersebut bermakna bahwa orang yang mengeluarkan zakat diharapkan hati dan jiwanya akan menjadi bersih. Sesuai dengan definisinya, zakat mengandung syarat wajib untuk dapat ditunaikan diantaranya islam, merdeka, harta yang wajib dizakati karena berkembang (emas, perak, uang, barang tambang/ temuan, binatang ternak, barang dagangan, serta hasil tanaman/ buah-buahan), bebas dari hutang⁶⁹, harta milik sepenuhnya, cukup haul, serta telah mencapai nisab.⁷⁰ Begitupula obyek zakat adalah segala harta yang mempunyai nilai ekonomi dan potensial untuk berkembang.⁷¹

⁶⁶ Muhammad Afianto, “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo” (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019). 41-42.

⁶⁷ Eva Vernanda, “Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi” (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021). 3-4.

⁶⁸ Anshori, “Studi Ayat-Ayat Zakat sebagai Instrumen Ekonomi Islam dalam Tafsir Al Misbah,” *Misykat Al-Anwar: Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat* 1, no. 1 (2018): 64–65.

⁶⁹ Ahmad Nurholis, “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Zakat Produktif di NU CARE-LAZISNU Kabupaten Banyumas” (IAIN Purwokerto, 2021). 25-26.

⁷⁰ Nina Triyani, Irfan Syauqi Beik, And Lukman M Baga, “Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS),” *Jurnal Al-Muzara'ah* 5, No. 2 (2017): 109.

⁷¹ Nurholis, “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Zakat Produktif di NU CARE-LAZISNU Kabupaten Banyumas.” 25.

Para pemikir ekonomi Islam mengartikan zakat sebagai suatu harta yang telah ditetapkan oleh pemerintah kepada masyarakat bersifat mengikat, final dan tanpa mendapatkan imbalan, dengan batasan sebagai berikut⁷²:

- a. Kewajiban memberikan zakat adalah perintah dalam al-Quran, sedangkan berupa barang atau uang tunai adalah kesepakatan para ahli fiqh.
- b. Zakat bersifat mengikat, yang berarti sebuah kewajiban bagi muslim yang memenuhi persyaratan.
- c. Negara yang berbasis umat Islam maka para pejabat, hakim atau bahkan para imamnya diwajibkan membayar zakat sebagai kewajiban ilahiyah, dengan dibuatnya peraturan pemerintah.
- d. Zakat adalah sebuah kewajiban final dan tidak ada imbalannya yakni bahwa setiap muslim wajib mengeluarkan zakat tanpa berhak menentang dan menolaknya serta tidak pantas untuk mendapatkan hasil dari zakatnya.
- e. Fungsi dan manfaat zakat untuk memenuhi tujuan-tujuan ekonomi, keuangan, sosial dan politik. Alokasi zakat diberikan kepada delapan golongan yang ada dalam Al-Quran (*mustahiq*).

Selanjutnya, pendistribusian berasal dari kata distribusi yang berarti membagikan, menyalurkan, menyebarkan. Pendistribusian juga merupakan suatu aktivitas penyaluran atau penyampaian suatu barang dan jasa dari produsen kepada konsumen atau para pemakai.⁷³ Peneliti lain turut berpendapat bahwa pendistribusian merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditargetkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, sehingga distribusi berpengaruh dalam meningkatkan kegunaan menurut tempatnya (*place utility*) dan menurut waktunya (*time utility*).⁷⁴ Sehingga, dapat ditarik benang merah bahwa pendistribusian zakat merupakan aktivitas menyalurkan harta yang telah memenuhi ukurannya dan sesuai dengan syariah untuk diberikan kepada orang yang berhak menerima melalui pemanfaatan sumber daya yang terarah.

⁷² Ibid., hal 23.

⁷³ Desmi Novitasari, "Manajemen Pendistribusian Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, 2018). 37-38.

⁷⁴ Riza Miatul Husna, "Efektivitas Pendistribusian Dana Zakat di BAZNAS Kabupaten Kepulauan Meranti" (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020). 15.

Pentingnya pendistribusian zakat telah disebutkan dalam Islam bahwa pada disetiap harta terdapat bagian bagi orang lain, sebagaimana dalam Al-Quran surah Adz-Dzariyat ayat 19:⁷⁵

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

Artinya: “Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapatkan bagian”. Ayat ini menerangkan betapa harta kekayaan tidaklah boleh hanya berputar di sekitar orang kaya saja tetapi harus berbagi dengan orang yang juga membutuhkan.⁷⁶

Sisi lain, terdapat kaidah umum bahwa pendistribusian zakat yang baik adalah adanya keadilan yang sama diantara semua golongan mustahik. Adil ini bermakna bahwa harus dapat menjaga kepentingan masing-masing mustahik dan juga kemaslahatan umat Islam semampunya.⁷⁷ Zakat harus didistribusikan kepada kelompok-kelompok yang berhak menerima, yakni:⁷⁸

a. Fakir, dengan ketentuan:

- 1) Orang yang bekerja namun penghasilannya tidak cukup memenuhi kebutuhan pokoknya, sesuai dengan kebiasaan masyarakat dan wilayah tertentu.
- 2) Berhak mendapat zakat selama satu tahun dalam memenuhi kebutuhan pokoknya, yaitu makan, sandang, dan tempat tinggal.
- 3) Kategori orang fakir yakni anak yatim, janda, anak pungut, orang yang berkebutuhan khusus, pelajar, pengangguran, orang yang kehilangan hartanya, tawanan dan yang dijelaskan dalam syarat-syarat tertentu.

b. Miskin. Menurut mayoritas ulama bahwa orang dikategorikan sebagai miskin karena tidak memiliki tempat tinggal tetap, harta yang mencukupi dan pekerjaan yang tetap sehingga kebutuhan hidupnya harus ditopang orang lain.

c. Amil Zakat, dengan ketentuan:⁷⁹

⁷⁵ Anshori, “Studi Ayat-Ayat Zakat sebagai Instrumen Ekonomi Islam dalam Tafsir Al Misbah,” *Misykat Al-Anwar: Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat* 1, no. 1 (2018): 60.

⁷⁶ Nurholis, “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Zakat Produktif di NU CARE-LAZISNU Kabupaten Banyumas.” 57-58.

⁷⁷ Afiyanto, “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo.” 23.

⁷⁸ Nurholis, “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Zakat Produktif di NU CARE-LAZISNU Kabupaten Banyumas.” 44-45.

⁷⁹ Aftina Halwa Hayatika, Muhammad Iqbal Fasa, and Suharto, “Manajemen Pengumpulan, Pendistribusian, dan Penggunaan Dana Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional sebagai Upaya Peningkatan Pemberdayaan Ekonomi Umat,” *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 4, no. 2 (2021): 875.

- 1) Siapapun (perorangan, kelompok, lembaga masyarakat) yang bertindak dan berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, penjagaan, pencatatan, dan penyaluran zakat.
 - 2) Dipilih oleh pemerintah dengan mendapatkan izin operasional atau oleh masyarakat Islam untuk melakukan kegiatan zakat.
 - 3) Muslim, jujur, dan mengetahui hukum zakat sebagai tugas pokoknya. Sedangkan tugas sekundernya boleh diserahkan kepada orang lain seperti akuntansi, penyimpanan dan perawatan aset yang dimiliki oleh lembaga pengelola zakat.
 - 4) Kadar jatah amil tidak boleh melebihi kadar dari orang fakir yaitu tidak melebihi dari 12,5 %.
 - 5) Para amil zakat tidak boleh menerima hadiah dari orang lain baik berupa uang maupun barang.
- d. Muallaf, orang yang baru masuk Islam dan masih labil atau orang kafir yang perlu dibujuk untuk masuk Islam.⁸⁰
- e. Riqab, yakni budak yang diberikan kesempatan oleh tuannya untuk memerdekakan dirinya dengan membayar ganti rugi secara berangsur-angsur. Jika menyesuaikan dengan kondisi saat ini, maka riqab bisa diartikan sebagai orang yang muslim yang ditawan oleh pemimpin kafir atau orang yang dijajah negaranya.
- f. Gharimin, ialah orang yang terjerat hutang dan bangkrut. Termasuk orang yang terlilit hutang karena proses bisnis dan mengalami pailit.⁸¹
- g. Sabilillah, yakni orang atau lembaga yang sedang berjuang dalam syiar Islam. Contohnya orang yang bersiap perang di jalan Allah dalam kondisi kekacauan, fasilitas kesehatan bagi orang sakit dan terluka, serta orang yang bergerak di jalan pendidikan.
- h. Ibnu Sabil, ialah seorang yang sedang melakukan perjalanan untuk kepentingan baik dan tidak dalam rangka kejahatan namun kehabisan bekal dalam perjalanannya.

Kelompok-kelompok tersebut merupakan sasaran distribusi zakat. Selain sasaran dalam distribusi zakat juga terdapat tujuan. Inti tujuannya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam bidang perekonomian sehingga

⁸⁰ Dessy Meisyah, "Peranan Penerima Beasiswa DT Peduli dalam Penyaluran Zakat di Masyarakat (Studi Dompok Peduli Ummat Daarut Tauhiid Peduli Jambi)" (Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2019). 14.

⁸¹ Ibid.

dapat memperkecil kelompok masyarakat yang kurang mampu, yang pada akhirnya akan meningkatkan kelompok muzakki.⁸²

2. Model Distribusi Zakat

Model merupakan suatu objek atau ide terkait suatu fenomena yang bertujuan untuk mempelajari fenomena sistem yang sebenarnya.⁸³ Model yang dibuat untuk distribusi dana zakat terbagi menjadi beberapa pola. Tiap pola masing masing terbagi menjadi dua, sebagai berikut:⁸⁴

a. Konsumtif

1) Konsumtif Tradisional

Distribusi secara konsumtif tradisional yakni dimana zakat dibagikan kepada mustahik secara langsung untuk konsumsi sehari-hari,⁸⁵ seperti pembagian zakat mal maupun zakat fitrah. Hal tersebut dilakukan ketika mustahik sangat membutuhkan karena ketiadaan pangan atau karena musibah. Pendistribusian ini termasuk program jangka pendek

2) Konsumtif kreatif

Distribusi konsumtif kreatif yaitu dana zakat yang diberikan berupa barang konsumtif yang dapat digunakan untuk membantu mustahik dalam mengatasi permasalahan sosial ekonomi yang dihadapi.⁸⁶ Bantuan tersebut dapat berupa seperti alat-alat sekolah dan beasiswa untuk pelajar, bantuan sarana ibadah seperti Al-quran, sarung dan mukena, bantuan alat pertanian seperti cangkul untuk petani, gerobak jualan untuk pedagang dan lain-lain.

b. Produktif

1) Produktif konvensional

Pendistribusian produktif konvensional yakni dana zakat diberikan dalam bentuk barang-barang produktif. Dengan pemberian

⁸² Vony Putri Wulan, "Implementasi Pendistribusian Zakat Fitrah oleh Amil di Kelurahan Banjarsari Kecamatan Metro Utara Kota Metro" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, 2019). 31.

⁸³ Basar Dikuraisyin, "Manajemen Aset Wakaf Berbasis Kearifan Lokal dengan Pendekatan Sosio-Ekonomi di Lembaga Wakaf Sabilillah Malang." *Ziswaf: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 7, No. 2 (2020): 105.

⁸⁴ Afiyanto, "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo." 35-36.

⁸⁵ Taisir, "Problematika Pendistribusian Zakat dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus di Desa Bunut Baik Kecamatan Praya)". 199.

⁸⁶ Fatqur Susanto, "Pendayagunaan Zakat Produktif melalui Program UHAMKA MEE (Micro Economy Empowerment) di LAZISMU UHAMKA untuk Pemberdayaan Mustahik" (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017). 19-20.

tersebut mustahik bisa menciptakan lapangan pekerjaan sendiri,⁸⁷ seperti pemberian bantuan ternak kambing, sapi perah, alat pertukangan, dan mesin jahit.

2) Produktif kreatif

Distribusi zakat secara produktif kreatif yakni zakat diberikan dalam bentuk pemberian modal bergulir atau modal proyek sosial, seperti membangun sekolah, sarana kesehatan atau tempat ibadah, maupun sebagai modal usaha bagi pengembangan usaha pedagang kecil.⁸⁸

3. Proses Distribusi Zakat

Proses distribusi zakat dapat dilakukan melalui berbagai cara atau pola. Akan tetapi setiap pola tersebut haruslah diatur secara rinci dan sistematis agar manfaat dari pendistribusian zakat tersebut lebih terukur dan terarah. Tidak menutup kemungkinan pula bahwa proses pendistribusian zakat dituntut untuk sekaligus mampu mengoptimalkan pendayagunaan zakat.⁸⁹ Oleh karenanya dirumuskan langkah-langkah sistematis sebagai bagian dari proses distribusi dan pendayagunaan zakat, sebagai berikut:⁹⁰

a. Merumuskan Kebijakan Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.

Proses ini dimulai dengan langkah menelaah regulasi terkait pendistribusian dan pendayagunaan zakat yang berlaku, salah satunya yaitu Peraturan BAZNAS No. 3 Tahun 2018 tentang Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.⁹¹ Selanjutnya, barulah merancang kebijakan pendistribusian dan pendayagunaan zakat yang mencakup kebijakan alokasi distribusi berdasarkan asnaf dan kebijakan alokasi program yang ditetapkan sesuai dengan rencana startegis lembaga zakat.⁹²

⁸⁷ Julian, Imari, "Efektivitas Distribusi Zakat Produktif melalui Program Ternak Sapi dalam Mensejahterakan Mustahik (Studi Kasus Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang Tahun 2019)", 19.

⁸⁸ Bungi, Ardi, "Efektifitas Slogan Gerakan Cinta Zakat melalui Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat Produktif pada BAZNAS Kota Gorontalo." hal 62.

⁸⁹ Noor Achmad, Mohammad Hasbi Zaenal, dan Muhammad Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI* (Jakarta: Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional (PUKAS BAZNAS), 2021). 155.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Peraturan ini berisi bahwa Pendistribusian adalah penyaluran zakat dalam bentuk konsumtif terhadap bidang pendidikan, kesehatan, kemanusiaan, dakwah dan advokasi. Sedangkan, Pendayagunaan adalah pemanfaatan zakat secara optimal tanpa mengurangi nilai dan kegunaannya berbentuk usaha produktif untuk mencapai kemashlahatan umum dibidang ekonomi, pendidikan dan kesehatan. Lihat dalam <https://pid.baznas.go.id>, diakses 5 Maret 2022.

⁹² Akhmad Arif Rifan, Rofiul Wahyudi, And Oril Presti Nurani, "Analisis Efektivitas Distribusi Zakat dada Baitulmal Bank Syariah Indonesia," *Al-Tijary Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 6, No. 1 (2020): 34–35.

b. Menyusun Target Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.

Kebijakan telah dirumuskan, maka target pendistribusian dan pendayagunaan juga mulai disusun. Dimulai dengan menelaah data dan informasi terkait kondisi faktual sosial ekonomi masyarakat sesuai dengan rencana strategis, kebijakan lembaga, dan rencana kerja anggaran tahunan, lalu menetapkan target penerima manfaat dan target dampak pendistribusian berdasarkan hasil analisis dan kajian.⁹³

c. Menyusun Strategi Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.

Distribusi dan pendayagunaan zakat akan lebih optimal dan sistematis jika disalurkan secara strategis. Langkah ini dimulai dengan menganalisis kondisi internal dan eksternal lembaga zakat yakni kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki. Hingga selanjutnya dapat merumuskan beberapa strategi baik yang ditetapkan secara langsung berdasarkan kajian, disesuaikan dengan pola kemitraan, maupun dengan jejaring kelembagaan.⁹⁴

d. Menyusun Rencana Program Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.

Proses ini harus disesuaikan dengan beberapa komponen, diantaranya rencana strategis, rencana kerja, anggaran tahunan, dan proposal-proposal kegiatan misalkan pengajuan bantuan dari masyarakat.⁹⁵ Komponen tersebut lalu ditelaah dan dianalisis sesuai prosedur lembaga zakat. Sehingga didapatkan data dan informasinya, seperti gambaran rencana program, rencana penerima manfaat, sasaran, aktivitas, output, outcome, dampak, kebutuhan sumber daya, anggaran, dan waktu pelaksanaannya, namun tetap disesuaikan dengan format perencanaan bagian program lembaga zakat.

e. Melayani Mustahik.

Proses ini merupakan bentuk perlakuan secara langsung terhadap proposal program atau permohonan bantuan terkait penyaluran dan pendayagunaan zakat.⁹⁶ Perlakuan yang dimaksud dapat seperti melayani mustahik sesuai standar pelayanan program, menyampaikan persyaratan

⁹³ Achmad, Zaenal, Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. 159.

⁹⁴ Syah Manggala Putri Amelia And Rizki Restuning Hayati Safaah, "Analisis Manajemen Risiko pada BAZNAS DIY dengan Pendekatan Manajemen Risiko Perusahaan (ERM)," In *Kemajuan dalam Penelitian Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, Vol. 518 (Yogyakarta: Atlantis Press Sarl, 2021), 52.

⁹⁵ Afiyanto, "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo." 97.

⁹⁶ Choirul Anwar, "Analisis Zakat Produktif dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik melalui Program Kampung Ternak Dompot Dhuafa Madiun" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2021). hal 11-12.

permohonan, menverifikasi dokumen permohonan mustahik, menyampaikan umpan balik hasil verifikasi, hingga membuat database untuk data dan informasi mustahik sesuai ketentuan lembaga zakat.

f. Melakukan Program Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.

Proses ini merupakan tahap verifikasi dan realisasi program distribusi. Dimulai dari tahap mempersiapkan dokumen kelayakan mustahik hingga mempresentasikan kepada pihak otoritas lembaga. Jika disetujui maka langkah selanjutnya adalah mempersiapkan sumber daya program dan dilaksanakan sesuai rencana program.⁹⁷ Peneliti lain juga berpendapat bahwa dalam aktivitas pendayagunaan zakat sebisa mungkin dilakukan berdasarkan persyaratan sebagai berikut.⁹⁸

- 1) Mendahulukan mustahik yang paling tidak berdaya dalam memenuhi kebutuhan dasar secara ekonomi dan sangat memerlukan bantuan.
- 2) Mendahulukan mustahik dalam wilayah lembaga zakat masing-masing.

g. Melakukan Penilaian Kelayakan Mustahik.

Kelayakan mustahik ditetapkan berdasarkan acuan analisa kelayakan penerima manfaat zakat. Data yang digunakan sebagai acuan seperti dokumen kebijakan kriteria mustahik, dokumen rancangan program, serta perangkat identifikasi profil dan kebutuhan mustahik. Lalu dilakukan pula survei mustahik dengan melengkapi beberapa dokumen seperti formulir survei mustahik, kelengkapan administrasi calon mustahik yang disesuaikan dengan jenis asnaf dan kebijakan program, dokumentasi kondisi calon mustahik sesuai dengan data faktual, serta hasil wawancara mendalam dengan calon mustahik.⁹⁹ Setelah data terpenuhi lengkap maka dilakukan penilaian kelayakan mustahik yang disesuaikan dengan aspek yang ditelaah berdasarkan data faktual hingga disimpulkan telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur program.¹⁰⁰

⁹⁷ Erma Zunitasari, "Analisis Sistem Pengendalian Internal berbasis COSO di Lembaga Amil Zakat (Studi Komparatif Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Cabang Madiun dan Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa Unit Madiun)" (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021). 31-33.

⁹⁸ Nurholis, "Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Zakat Produktif di NU CARE-LAZISNU Kabupaten Banyumas." Hal 18.

⁹⁹ Achmad, Zaenal, Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. 161.

¹⁰⁰ Fatqur Susanto, "Pendayagunaan Zakat Produktif melalui Program UHAMKA MEE (Micro Economy Empowerment) di LAZISMU UHAMKA untuk Pemberdayaan Mustahik" (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017). 24-25.

h. Menangani Keluhan Mustahik.

Proses ini juga dapat menjadi sumber data dan informasi terkait kondisi yang dialami mustahik.¹⁰¹ Proses menangani keluhan mustahik harus dilakukan secara sistematis sesuai prosedur lembaga zakat. Dimulai dengan menerima dan mencatat keluhan mustahik pada formulir mustahik, mengidentifikasi dan menelaah keluhan yang telah dicatat, menangani hasil identifikasi sesuai prosedur, jika terdapat keluhan yang tidak bias ditangani maka dapat dilaporkan kepada atasan, lalu menginformasikan dan mendistribusikan penyelesaiannya kepada mustahik, hingga melakukan pengarsipan data dan informasi penyelesaiannya.¹⁰²

i. Monitoring Program Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.

Proses distribusi dan pemberdayaan zakat telah berjalan, maka penting untuk melakukan monitoring program.¹⁰³ Dimulai dari membuat persiapan kegiatan monitoring, termasuk didalamnya mengumpulkan dan menyusun data, desain serta instrumen monitoring program, lalu mengembangkan data dan informasi sesuai dengan instrument monitoring, hingga menyusun laporan hasil monitoring dan tindak lanjut yang dilakukan secara berkala.¹⁰⁴

j. Evaluasi Program Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat.

Proses ini juga dilakukan secara berkala bertujuan untuk mengetahui apakah program distribusi dan pemberdayaan zakat mengalami perkembangan ataupun terdapat kendala. Dimulai dari merencanakan kegiatan evaluasi dengan mengumpulkan semua dokumen-dokumen berisi data, informasi dan laporan monitoring, menyusun metode dan instrument evaluasi, melakukan penilaian terhadap program yang berjalan, mengumpulkan hasil evaluasi berbentuk dokumen laporan evaluasi serta dokumen rekomendasi program kepada pemangku kepentingan dan pelaksana program.¹⁰⁵

Selain memahami proses penyaluran zakat perlu juga untuk memperhatikan bahwa 8 kelompok penerima zakat tidak harus sama persis

¹⁰¹ Anwar, "Analisis Zakat Produktif dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik melalui Program Kampung Ternak Dompok Dhuafa Madiun." Hal 36-37.

¹⁰² Achmad, Zaenal, Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. 164.

¹⁰³ Maula, "Efektivitas Pendistribusian Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi pada BAZNAS Kabupaten Boyolali)." Hal 67-68.

¹⁰⁴ Julian and Imari, "Efektivitas Distribusi Zakat Produktif melalui Program Ternak Sapi dalam Mensejahterakan Mustahik (Studi Kasus Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang Tahun 2019)." 55-56.

¹⁰⁵ Nur Sholiqin, "Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang" (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020). 73.

dalam menerima bagian zakat. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses distribusi dan pendayagunaan zakat sebagaimana kaidah pendistribusian zakat berikut:¹⁰⁶

- a. Amil zakat perlu memprioritaskan penyaluran dan pendayagunaan zakat sekitar domisili OPZ. Tujuannya agar lebih fokus dan muzzaki dapat turut serta mengawasi pelaksanaan penyaluran dana zakat.
- b. Amil zakat perlu mengidentifikasi kondisi lingkungan dan permasalahan sosial di sekitar OPZ. Tujuannya agar amil dapat merumuskan skala prioritas mustahik zakat yang paling membutuhkan.
- c. Amil zakat perlu mendahulukan kebutuhan konsumtif mustahik dibandingkan sektor produktif. Artinya, dengan kecenderungan beberapa amil zakat yang menyalurkan dana zakat pada sektor produktif, maka tidak sepenuhnya harus disalurkan dalam bentuk pendayagunaan produktif selama sektor konsumtif belum dipenuhi dengan cukup baik. Selain itu, dana zakat merupakan hak mustahik dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumsinya sehingga penyaluran dalam bentuk pemberdayaan mustahik dengan usaha produktif hanya bisa dilakukan dengan persetujuan dan sesuai dengan kemampuan mustahik.

4. Akurasi Efektif Distribusi Zakat

Akurasi merupakan kedekatan nilai yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan nilai yang sebenarnya.¹⁰⁷ Hasil pengukuran didapatkan melalui proses analisis dan pengkajian suatu kondisi, sedangkan nilai sebenarnya didapatkan dari pelaksanaan suatu prosedur berdasarkan sebuah kebijakan atau ketentuan. Salah satu wujud realisasi pelaksanaan suatu prosedur yakni dengan mengetahui indikator kondisinya. Indikator merupakan suatu ukuran bersifat tidak langsung dari suatu kondisi yang dapat digunakan untuk menganalisis suatu perubahan yang terjadi.¹⁰⁸ Lembaga zakat tentu memiliki tolok ukur keberhasilan dalam kegiatan distribusinya salah satunya yakni melalui indikator berikut:

- a. Terpenuhinya unsur-unsur dan prinsip-prinsip distribusi serta sesuai dengan ruang lingkungannya

¹⁰⁶ Afianto, "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo." 24-25.

¹⁰⁷ Perbedaan Akurasi dan Presisi. Lihat dalam <https://warstek.com/akurasi-dan-presisi/>, diakses 5 Mei 2022.

¹⁰⁸ Definisi Indikator. Lihat dalam <https://m.liputan6.com/hot/read/4850741/pengertian-indikator-adalah-sesuatu-yang-bisa-memberikan-keterangan>, diakses 5 Mei 2022.

Adapun unsur manajemen yang terkait dalam pelaksanaan distribusi yakni (1) Manusia (*Man*) atau sumber daya manusia karena manusia yang membuat rencana dan juga melaksanakan proses untuk mencapai tujuan; (2) Uang (*Money*) karena dalam menjalankan seluruh aktivitas tidak terlepas dari biaya yang diukur dengan satuan jumlah uang; dan (3) Cara (*Method*) karena untuk menerapkan 2 unsur tersebut maka dibutuhkan suatu cara atau metode operasional.¹⁰⁹ Sedangkan, prinsip distribusi dalam perekonomian islam terdiri dari Prinsip Keadilan dan Pemerataan, Konsep Persaudaraan dan Kasih Sayang, serta Prinsip Solidaritas Sosial.¹¹⁰ Unsur dan prinsip tersebut harus disesuaikan dengan ruang lingkup distribusi zakat sebagaimana pendapat para ulama bahwa ruang lingkup distribusi ZIS terbagi dalam 3 kriteria yakni:¹¹¹

- 1) Zakat tidak boleh dipindahkan atau dengan kata lain ZIS yang dikumpulkan dari suatu tempat seharusnya dibagi kepada yang membutuhkan pada tempat yang sama juga.
 - 2) Jika dalam keadaan darurat, maka ZIS boleh dipindahkan sebagiannya.
 - 3) Hak fakir miskin dibagi ditempat pengumpulan. Sedangkan hak mustahik yang lain boleh dipindahkan sesuai dengan kebijakan pemerintahan.
- b. Langkah-langkah distribusi dapat dan/ telah dijalankan dengan baik berdasarkan prosedur dan kebijakan yang berlaku.

B. Manajemen Risiko Institusi Zakat

1. Definisi Manajemen Risiko

Manajemen adalah kegiatan secara keseluruhan yang tidak terlepas dari proses perencanaan, pengelompokkan, pelaksanaan serta pengawasan terhadap suatu sasaran dan tujuan yang telah dibuat dengan memanfaatkan segala sumber daya secara efektif dan efisien.¹¹² Dalam Islam, manajemen memberi injeksi moral yakni dengan mengatur bagaimana seharusnya seseorang berperilaku,

¹⁰⁹ Yolanda Berti, "Strategi Pendistribusian Zakat Infaq dan Shadaqah (ZIS) melalui Program Bandar Lampung Cerdas dalam Membangun Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung" (Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, 2020). Hal 51.

¹¹⁰ Desmi Novitasari, "Manajemen Pendistribusian Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, 2018). Hal 37.

¹¹¹ Berti, "Strategi Pendistribusian Zakat Infaq dan Shadaqah (ZIS) melalui Program Bandar Lampung Cerdas dalam Membangun Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung." Hal 36-38.

¹¹² Ningrum, Firmansyah, "Analisis Manajemen Fundraising Umar Bin Khattab dan Relevansinya dengan Pengelolaan Zakat di Indonesia." Hal 12.

baik dalam suatu organisasi maupun dalam sebuah sosial kemasyarakatan, dimana prinsip tersebut digali melalui Al Quran dan Hadits.¹¹³ Definisi tersebut sejalan dengan firman Allah swt dalam surah As-Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”¹¹⁴

Manajemen mengandung fungsi-fungsi yang tidak dapat dipisahkan, yang terdiri dari *Pertama*, Perencanaan yakni sebuah pemikiran, perumusan, dan penentuan langkah-langkah terhadap sesuatu yang akan dikerjakan.¹¹⁵ Perencanaan terbagi menjadi dua antara lain; Rencana Strategik yaitu pemikiran yang sengaja dirancang yang mengandung sebuah tujuan luas beserta realisasi langkah-langkahnya guna mewujudkan tujuan tersebut; dan Rencana Operasional yaitu perincian langkah-langkah dari rencana strategik yang akan dicapai. Jenis rencana ini terbagi menjadi dua; (a) rencana sekali pakai yakni setelah rencana ini terwujud maka pemikiran yang telah digunakan tidak digunakan lagi (*single use plans*); (b) rencana tetap yakni pemikiran yang telah digunakan apabila telah terbukti berhasil, maka tetap digunakan kembali karena diperkirakan terdapat beberapa tujuan lain yang sesuai apabila menggunakan pemikiran ini kembali (*standing plans*).¹¹⁶

Kedua, Pengorganisasian yaitu proses dikelompokkannya sumber daya secara teratur sehingga menghasilkan sebuah tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab hingga tercipta suatu organisasi sebagai satu kesatuan demi tercapainya tujuan.¹¹⁷ Pengorganisasian terbagi menjadi dua arti; Arti Statis yaitu sebagai skema atau bagan yang menggambarkan hubungan antara fungsi, tugas serta tanggung jawab satu sama lain; dan Arti Dinamis yaitu pembagian tugas-tugas kepada tiap individu maupun kelompok guna mempermudah

¹¹³ Ali Mustofa, Tulus Suryanto, And Ruslan Abdul Ghofur, “Implementasi Manajemen Wakaf pada Lembaga Sosial Keagamaan,” *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam* 6, No. 2 (2020): 228.

¹¹⁴ Al-Quran surat As-Sajdah ayat 5. Lihat dalam <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5879145/surah-as-sajdah-ayat-5-tingginya-arsy-yang-berjarak-tempuh-ribuan-tahun>, diakses 7 Maret 2022.

¹¹⁵ Danang Koencoro, “Analisis Risiko Distribusi Makanan Olahan Beku di PT. Salimah Prima Cita, Tangerang Selatan” (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020). Hal 16.

¹¹⁶ Ningrum, Firmansyah, “Analisis Manajemen Fundraising Umar Bin Khattab Dan Relevansinya Dengan Pengelolaan Zakat Di Indonesia.” Hal 21.

¹¹⁷ Muhammad Fitrahuddin Ajmal Nazir, “Manajemen Risiko Operasional di Lembaga Amil Zakat Nasional (Studi Kasus pada Lembaga Amil Zakat Nasional yang Memiliki Kantor Pusat di Surabaya)” (Universitas Airlangga Surabaya, 2018). Hal 19.

pencapaian tujuan. *Ketiga*, Pelaksanaan yaitu keseluruhan langkah-langkah meliputi usaha, cara, teknik dan metode yang dikerjakan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan yang efektif, efisien serta ekonomis.¹¹⁸ *Terakhir*, Pengawasan yaitu kegiatan yang dilakukan oleh atasan dengan mengamati perkembangan bawahannya dalam melaksanakan rencana, langkah-langkah dan kebijakan dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.¹¹⁹

Sedangkan, Risiko memiliki arti sebuah akibat yang kurang menyenangkan, merugikan bahkan membahayakan dari suatu perbuatan atau tindakan.¹²⁰ Menurut konteks ekonomi dan keuangan, risiko diartikan sebagai peluang bahwa suatu hasil berbeda dari yang diharapkan.¹²¹ Risiko dikategorikan menjadi beberapa kelompok, misalnya dalam konteks ekonomi dan keuangan terbagi menjadi dua kelompok yaitu risiko bisnis dan risiko finansial.¹²² Risiko bisnis merupakan risiko yang mungkin terjadi yang diakibatkan dari ‘*business nature*’ suatu perusahaan. Sedangkan risiko finansial merupakan risiko yang terjadi karena adanya transaksi aset finansial.

Perlu dipahami, risiko yang mungkin timbul dari setiap kegiatan tidak mungkin untuk dihilangkan seluruhnya, namun risiko tersebut dapat dikelola sehingga peluang terjadinya dapat diminimalisasi. Dalam hal merespon terjadinya risiko, setiap individu memiliki reaksi tersendiri seperti menghindari risiko (*risk averse*), netral dalam menghadapi setiap risiko (*risk neutral*), bahkan menyukai risiko (*risk seeker*).¹²³ Perbedaan reaksi tersebut juga akan memengaruhi cara menghadapi setiap risiko, diantaranya menghindari penyebab terjadinya risiko (*avoiding risk*), mengurangi kemungkinan terjadinya risiko (*reducing risk*), dan memindahkan kemungkinan risiko yang akan terjadi (*shifting the risk*) biasanya dengan mengasuransikan risiko.¹²⁴

¹¹⁸ Erma Zunitasari, “Analisis Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO di Lembaga Amil Zakat (Studi Komparatif Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Cabang Madiun dan Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa Unit Madiun)” (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021). Hal 31.

¹¹⁹ Ningrum, Firmansyah, “Analisis Manajemen Fundraising Umar Bin Khattab dan Relevansinya dengan Pengelolaan Zakat di Indonesia.” Hal 15.

¹²⁰ Erma Zunitasari, “Analisis Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO di Lembaga Amil Zakat (Studi Komparatif Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Cabang Madiun dan Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa Unit Madiun)” (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021). Hal 17.

¹²¹ BAZNAS; Bank Indonesia, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*, Ed. BAZNAS; Bank Indonesia (Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018). Hal 3-5.

¹²² Soengeng Soetedjo And Ahmad Sugianto, “Penerapan COSO ERM Integrated Framework dalam Mendukung Audit Forensik untuk Menanggulangi Tindakan Kecurangan,” *Journal Of Applied Managerial Accounting* 2, No. 2 (2018): 262–274.

¹²³ Achmad, Zaenal, Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. Hal 159.

¹²⁴ Muhammad Afianto, “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo” (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019). Hal 71.

Risiko-risiko yang berpotensi terjadi dapat diminimalisasi peluangnya. Istilah yang umum diketahui ialah upaya mitigasi dimana salah satu caranya adalah dengan menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko sendiri dapat diartikan sebagai penanggulangan risiko. Perspektif islam menjelaskan bahwa manajemen risiko yang dilakukan tentunya harus sesuai dengan prinsip-prinsip Islam yang memperhatikan halal dan haramnya suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Adapun beberapa manfaat yang diperoleh dengan adanya pengelolaan risiko yang baik, yakni:¹²⁵

- a. Dapat mengidentifikasi dengan baik kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan dihadapi.
- b. Dengan adanya identifikasi awal mengenai kemungkinan risiko, maka perencanaan yang dibuat akan lebih akurat sehingga akan menjadi lebih baik di masa mendatang.
- c. Dapat melakukan mitigasi risiko sesuai dengan hasil identifikasi sebelumnya.
- d. Dapat melakukan pengawasan yang lebih tepat sesuai dengan kemungkinan risiko yang akan dihadapi sehingga kegiatan yang dilakukan dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

Sehingga disimpulkan bahwa manajemen risiko merupakan kegiatan mengelola secara terperinci mulai dari perencanaan hingga pengawasan dan evaluasi terhadap suatu ketidakmungkinan yang akan terjadi dan bersifat menimbulkan kerugian, karena dengan mengelola risiko maka dapat dikatakan pula sebagai upaya penanggulangan risiko. Perlu disadari pula terkait pentingnya manajemen risiko bagi lembaga pengelolaan zakat sebagaimana 5 hal berikut: (1) Menyediakan informasi tentang risiko kepada pihak regulator dan pihak terkait lainnya; (2) Memastikan institusi zakat tidak mengalami *oportunity-loss* baik yang bersifat *unacceptable*; (3) Meminimalisasi *oportunity-loss* dari berbagai risiko yang bersifat *uncontrolled*; (4) Mengukur eksposur dan pemusatan risiko; (5) Memastikan kepatuhan syariah dalam pengelolaan zakat, khususnya mitigasi risiko.¹²⁶

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Ibid.

2. Pandangan Islam Terhadap Risiko

Risiko dalam bahasa Arab berasal dari kata “*mukhatarah*” yang berarti “bahaya”.¹²⁷ Namun, istilah risiko yang sering dipakai dalam dunia keuangan berarti sebagai “ketidakpastian” sehingga dalam bahasa Arab yaitu “*gharar*”.¹²⁸ Ketidakpastian tersebut mengacu pada tindakan yang spekulatif seperti “gambling” yang dikenal dengan istilah “*maysir*”. Selain itu, konsep risiko erat kaitannya dengan istilah “*al-ghunm bi al-ghurmi*” yang bermakna “setiap kesempatan untuk memperoleh suatu laba diikuti dengan tanggung jawab untuk menghadapi risiko”. Istilah lain yaitu “*al Kharaj bi al-Daman*” yang berarti “ketika ingin memperoleh keuntungan maka harus bersedia menanggung kerugiannya (risiko)”.¹²⁹ Perspektif islam juga menjelaskan bahwa risiko bukan suatu hal yang diharamkan, justru yang haram adalah mendapatkan sesuatu secara batil demi terhindar dari risiko.

Terkait manajemen risiko, Al-quran memerintahkan untuk mengelola risiko seperti pada masa Nabi Yusuf yakni dalam surat Yusuf ayat 47-49:¹³⁰

قَالَ تَزْرَعُونَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سِنٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ

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. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur”

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa Al-quran telah mengajarkan pengelolaan risiko dalam menghadapi keadaan sulit yaitu musim kering yang panjang lantas cara untuk memitigasinya adalah melakukan penanaman bahan

¹²⁷ Nur Sholiqin, “Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang” (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020). Hal 43.

¹²⁸ Nur Khusniyah Indrawati, Ubud Djumilah Hadiwidjojo Salim, And Nur Syam, “Manajemen Risiko Berbasis Spiritual Islam,” *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan* 16, No. 2 (2012): 200.

¹²⁹ Vernanda, “Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan Menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi.” Hal 78.

¹³⁰ Septika Wulandari, “Penerapan Manajemen Risiko untuk Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah pada BMT Assyafi’iyah Cabang Pekalongan” (Universitas Muhammadiyah Metro, 2021). Hal 17.

makanan sebelum datangnya musim kering dan menyimpan bahan makanan untuk persediaan. Selain itu contoh pengelolaan risiko juga digambarkan dalam surat Al-Baqarah ayat 282:¹³¹

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَآكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۚ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۚ وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمٌ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ۗ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ۗ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu’amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya...”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa salah satu mitigasi risiko yang dilakukan dalam hal utang piutang adalah dengan menuliskannya. Hal ini dilakukan jika terdapat salah satu pihak yang mengingkari hal yang telah disepakati sebelumnya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa risiko di dalam Islam bukanlah sesuatu yang dilarang, namun merupakan hal yang harus dihadapi dengan mengelola risiko-risiko atau dengan meminimalisasi risiko dimaksud dengan cara-cara yang sesuai dengan prinsip syariah. Risiko dalam islam dapat dikategorikan menjadi 3 macam, antara lain:¹³²

¹³¹ Fitri Laela Wijayati, “Conceptualization Good Amil Governance in Zakat Institution,” *Journal Of Business And Management Review* 2, No. 2 (2021): 114.

¹³² Syah Manggala Putri Amelia and Rizki Restuning Hayati Safaah, “Analisis Manajemen Risiko pada BAZNAS DIY dengan Pendekatan Manajemen Risiko Perusahaan (ERM),” in *Kemajuan Dalam Penelitian Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, vol. 518 (Yogyakarta: Atlantis Press SARL, 2021), 49.

- a) *Permissible Risk*, berkaitan dengan kegiatan ekonomi khususnya transaksi untuk menghasilkan laba. Jenis risiko ini tidak dapat dihindari sebab melekat pada suatu transaksi (*inherent risk*).
- b) *Non-permissible Risk*, yang membedakan adalah adanya unsur yang batil dalam mengonsumsi harta. Hal ini juga digambarkan di dalam Al-quran surat An-Nisa ayat 29:¹³³

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.” Risiko ini erat kaitannya dengan unsur ketidakpastian yang berlebihan dan dilarang oleh syariat Islam, termasuk di dalamnya *Zero-Sum Game*.¹³⁴

- c) *Tolerable Risk* adalah jenis risiko yang dapat dihindari. Dalam menghadapi risiko jenis ini, dapat dilakukan dengan cara menghindari, meminimalkan ataupun dengan cara melindungi suatu aktivitas. Namun demikian metode-metode dalam mengantisipasi jenis risiko ini harus sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

3. Risiko-Risiko Lembaga Zakat

Penyelenggaraan *International Working Group on Zakat Core Principle* (IWGZCP) tahap pertama dan kedua oleh BAZNAS memberikan hasil pembahasan terkait jenis risiko-risiko dalam lembaga zakat.¹³⁵ Salah satunya mengenai *Technical Note* dalam manajemen risiko lembaga zakat.¹³⁶ Sebelumnya terdapat 4 kategori risiko yakni risiko reputasi dan kurangnya kepercayaan masyarakat; risiko penyaluran; risiko operasional dan kepatuhan

¹³³ Faruq Ahmad Futaqi et al., “Pengelolaan ZIS di LAZ Nurul Hayat Madiun,” *Journal of Islamic Philanthropy and Disaster* 1, no. 1 (2021): 46.

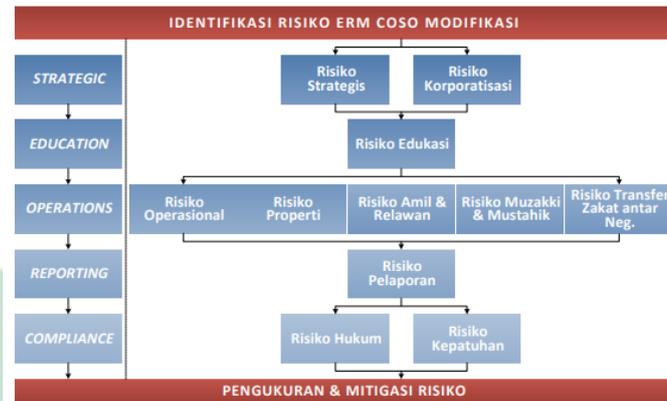
¹³⁴ *Zero Sum Game* merupakan kondisi yang menggambarkan situasi keuntungan yang dimenangkan satu pihak berasal dari kerugian pihak lain, sehingga jumlah keuntungan dan kerugian seluruh pihak menjadi nol. Lihat dalam <http://fe.unnes.ac.id/19/meniadakan-zero-sum-game-dalam-sebuah-kontestasi/>, diakses 7 Maret 2022.

¹³⁵ Triyani, Beik, Baga, “Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).” Hal 108.

¹³⁶ Sholiqin, “Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang.” Hal 26-27.

syariah; serta risiko transfer antar negara.¹³⁷ Dari 4 kategori risiko tersebut Bank Indonesia dan BAZNAS memperluas fokus manajemen risiko lembaga zakat sebagaimana gambar bagan berikut:¹³⁸

Gambar 2. 1
Risiko-risiko Lembaga Zakat



Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS – BI

Risiko lembaga zakat dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu strategis, edukasi, operasional, pelaporan dan kepatuhan. Tiap kategori risiko memiliki sumber risiko yang terdiri dari 11 jenis risiko, sebagai berikut:¹³⁹

Tabel 2. 1
Jenis Risiko Lembaga Zakat

Sumber Risiko	Jenis Risiko
Risiko Strategis	a. Risiko Visi Misi b. Risiko Tujuan c. Risiko Reputasi
Risiko Korporatisasi	
Risiko Edukasi	a. Risiko Edukasi Eksternal b. Risiko Edukasi Internal
Risiko Operasional	a. Risiko Dana Penghimpunan b. Risiko Dana Penyaluran c. Risiko Dana Produktif d. Risiko Penghimpunan Dana Zakat e. Risiko Pengelolaan Dana Zakat f. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat g. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT h. Risiko Kerja Sama i. Risiko Pengembangan Program j. Risiko Kepemimpinan k. Risiko Kompetisi

¹³⁷ Mudrifah and Aviani Wisyastuti, "Penguatan Karakteristik SDM dalam Implementasi Manajemen Berbasis Risiko di LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU) Kabupaten Malang," *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia* 2, no. 1 (2021): 20.

¹³⁸ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 99.

¹³⁹ Sholiqin, "Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang." Hal 28.

	l. Risiko Kejahatan/Penipuan
Risiko Properti	a. Risiko Manusia b. Risiko Ekonomi c. Risiko Bencana Alam
Risiko Amil dan Relawan	a. Risiko Tata Kelola Amil b. Risiko Pengelolaan Relawan
Risiko Muzaki dan Mustahik	a. Risiko Muzaki b. Risiko Kehilangan Muzaki c. Risiko Kepuasan Muzaki d. Risiko Mustahik e. Risiko Kehilangan Mustahik f. Risiko Kepuasan Mustahik g. Risiko Kode Etik
Risiko Transfer Zakat Antarnegara	
Risiko Pelaporan dan Pencatatan	a. Risiko Pelaporan b. Risiko Pencatatan
Risiko Hukum	
Risiko Kepatuhan	a. Risiko Kepatuhan Syariah b. Risiko Kepatuhan Regulasi

C. Metode COSO: Enterprise Risk Management Modification Lembaga Zakat

Metode COSO: ERM Modification merupakan salah satu metode yang banyak dipilih untuk diterapkan dalam mengelola risiko oleh lembaga atau entitas nirlaba di beberapa negara.¹⁴⁰ Metode ini memiliki 4 langkah utama dalam mengelola risiko. Dalam pembahasan ini akan dijabarkan lebih rinci terkait COSO: ERM hingga langkah-langkah penerapannya.

1. Gambaran Umum *COSO: Enterprise Risk Management*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission atau yang disingkat menjadi COSO, merupakan suatu komite yang terdiri dari 5 organisasi sponsor yang perwakilannya berkumpul secara berkala untuk mengerjakan proyek tertentu.¹⁴¹ 5 organisasi sponsor tersebut merupakan asosiasi profesional utama yang berkantor pusat di Amerika Serikat, diantaranya *American Accounting Association (AAA)*, *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, dan *National Accountants Association* (sekarang *Institute of Management Accountants (IMA)*). Tiap organisasi sponsor tersebut sepenuhnya independen.¹⁴² Proyek yang

¹⁴⁰ Mudrifah, Aviani Wisyastuti, "Penguatan Karakteristik SDM dalam Implementasi Manajemen berbasis Risiko di LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU) Kabupaten Malang," *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia* 2, no. 1 (2021): 19.

¹⁴¹ *Ibid.*, 24.

¹⁴² Asosiasi Profesional Utama COSO. Lihat dalam <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>, diakses 17 Februari 2022.

dikerjakan akan dilakukan, ditinjau dan diselesaikan sesuai dengan kebijakan yang disetujui oleh tiap organisasi sponsor.

Tujuan COSO adalah memberikan kepemimpinan pemikiran yang berkaitan dengan tiga mata topik yang saling terkait yakni manajemen risiko perusahaan (ERM), pengendalian internal, dan pencegahan penipuan. Tujuan tersebut didasari sebuah Visi yakni “Diakui secara global sebagai otoritas pengendalian internal dan pemimpin pemikiran dalam manajemen risiko, tata kelola, dan pencegahan penipuan.” Dengan Misi “Membantu organisasi meningkatkan kinerja dengan mengembangkan kepemimpinan pemikiran yang dapat meningkatkan pengendalian internal, manajemen risiko, tata kelola, dan pencegahan penipuan”.¹⁴³

Sedangkan ERM merupakan singkatan dari istilah *Enterprise Risk Management*, yang dalam penelitian Bohnert (2019) merupakan suatu kerangka kerja komprehensif dan terintegrasi, guna mengelola risiko kredit, risiko pasar, modal ekonomi, transfer risiko, serta meningkatkan nilai entitas.¹⁴⁴ Penelitian Hopkin (2018), juga memaparkan bahwa istilah ERM secara eksplisit membahas dimana proses bisnis dapat dipengaruhi oleh pimpinan direksi, manajemen, dan personel-personel lainnya dalam entitas terutama saat pembentukan strategi dan mengelola risiko.¹⁴⁵ Definisi tersebut didasarkan dari karya pemikiran COSO yang mengeluarkan kerangka *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* di tahun 2004 yang kemudian diperbarui dan rilis tahun 2017 berjudul “Manajemen Risiko Perusahaan - Mengintegrasikan dengan Strategi dan Kinerja”. Karya tersebut menyoroti pentingnya mempertimbangkan risiko, baik dalam proses penetapan strategi maupun dalam mendorong kinerja.¹⁴⁶

Model ERM yang dikembangkan oleh COSO telah difasilitasi dengan adanya kerangka kerja manajemen risiko, pertama dengan identifikasi peristiwa situasi yang relevan dengan tujuan entitas, kedua penilaian terhadap risiko, dan ketiga besarnya dampak, penentuan strategi mitigasi, serta pemantauan kerangka kerja¹⁴⁷ sebagaimana digambarkan pada gambar berikut:

¹⁴³ Visi Misi COSO. Lihat dalam <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>, diakses 17 Februari 2022.

¹⁴⁴ Mudrifah, Wisyastuti, “Penguatan Karakteristik SDM dalam Implementasi Manajemen Berbasis Risiko di LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU) Kabupaten Malang.” Hal 19-20.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Sejarah COSO. Lihat dalam <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>, diakses 17 Februari 2022.

¹⁴⁷ Nur Sholiqin, “Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang” (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020). Hal 14-15.

Gambar 2. 2
Kerangka Kerja COSO: ERM



Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS – BI

Terdapat 3 dimensi yang tergambar dalam kerangka kerja COSO: ERM, dimana ketiga dimensi tersebut saling terintegrasi dengan komponen-komponen lainnya. Dimensi pertama yakni menggambarkan tujuan entitas pada saat proses manajemen risiko melalui 4 kategori diantaranya yaitu strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan. Dalam konteks lembaga zakat kategori tersebut relevan dengan kegiatan penetapan visi misi, penetapan tujuan, hingga pemilihan strategi guna menyelaraskan sasaran yang hendak dicapai.¹⁴⁸ Dimensi kedua terdiri dari 8 komponen yaitu lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian, asesmen risiko, respon terhadap risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan.

Selanjutnya, dimensi ketiga memaparkan tingkatan kelembagaan dan tingkat unit komponen yang merupakan bagian dari kerangka manajemen risiko.¹⁴⁹ Metode COSO: ERM seiring perkembangan teknologi turut mengalami pengembangan. Pengembangan ini terlihat jelas pada tahap pengukuran risiko. Jika tahap pengukuran COSO: ERM hanya menggunakan 2 skala tingkat pengukuran yaitu skala tingkat kemungkinan (*Likelihood*) dan skala Dampak (*Impact*), maka pada COSO: ERM Modifikasi mengalami penambahan skala yakni skala tingkat Kerentanan (*Vulnerability*) dan skala tingkat Kecepatan (*Speed of Onset*). Sehingga hasil pengukuran risiko yang dihasilkan dapat lebih sistematis dan akurat terutama bagi instansi nirlaba atau filantropi.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Vernanda, "Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan Menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi." Hal 102.

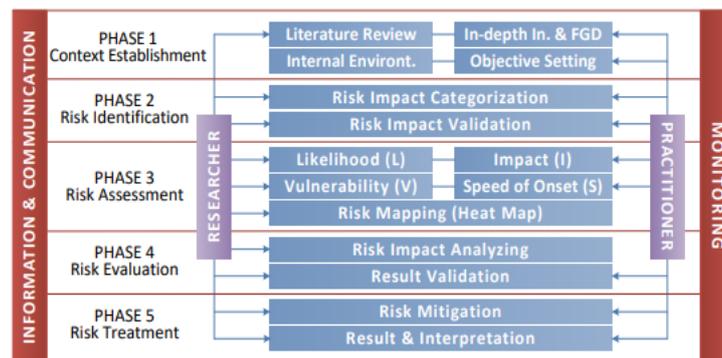
¹⁵⁰ Ibid.

2. Tahapan Metode COSO: Enterprise Risk Management Modification

Proses manajemen risiko menggunakan metode COSO: ERM Modifikasi telah terancang sistematis melalui 5 tahapan dengan 4 tahap utama yaitu identifikasi, pengukuran, pengembangan, dan mitigasi terhadap risiko sebagaimana kerangka tahapan berikut:¹⁵¹

Gambar 2. 3

Tahapan Manajemen Risiko COSO ERM Modifikasi



Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS – BI

Fase pertama dimulai dengan pembentukan konteks yang diidentifikasi dari kajian pustaka dan wawancara mendalam dengan para praktisi yang paham dengan lingkungan internal lembaga zakat serta dilanjutkan dengan penetapan tujuan. Setelah konteks teridentifikasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan maka mulai beranjak ketahap utama pengelolaan risiko yaitu identifikasi risiko lalu dilanjutkan ke tahap pengukuran risiko hingga tahap evaluasi dan mitigasi risiko yang secara rinci sebagai berikut:¹⁵²

a. Proses Identifikasi Risiko Lembaga Zakat

Mengidentifikasi risiko dan dampaknya dimulai dengan penentuan kelompok atau *cluster* risiko secara berhati-hati dan sistematis untuk mempermudah, kemudian dilanjutkan dengan konfirmasi temuan risiko dan dampaknya kepada praktisi lembaga terkait. Dengan identifikasi, lembaga zakat dapat memperoleh sekumpulan informasi tentang frekuensi terjadinya risiko, informasi mengenai dampak apa saja yang dapat ditimbulkan oleh risiko tersebut, tingkat kecepatan terjadinya

¹⁵¹ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 26.

¹⁵² Ibid.

risiko bahkan tingkat kerentanan institusi zakat dalam menangani risiko tersebut.¹⁵³

Identifikasi risiko dapat dilakukan melalui wawancara mendalam (*Indepth Interview*) kepada satu orang, sekelompok orang, atau melalui diskusi kelompok (*Focus Group Discussion*).¹⁵⁴ Pihak yang dilibatkan haruslah mereka yang dianggap ahli. Terdapat beberapa kriteria untuk disebut ahli yakni Pertama, pihak-pihak yang secara rutin bergelut menangani pengelolaan zakat, seperti staf divisi distribusi zakat mengenai risiko dalam menyalurkan zakat. Kedua, pihak-pihak yang berpengaruh atau dapat mempengaruhi kebijakan strategis lembaga zakat, seperti pimpinan lembaga.¹⁵⁵ Selain itu terdapat teknik dalam identifikasi risiko yang dapat diterapkan antara lain:¹⁵⁶

- 1) Identifikasi seluruh risiko secara berkala.
- 2) Melakukan identifikasi risiko pada seluruh produk dan aktivitas bisnis instansi.
- 3) Menganalisis seluruh sumber risiko baik dari produk maupun aktivitas perusahaan serta memastikan bahwa risiko dari produk dan aktivitas baru telah melalui proses manajemen risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan.

b. Proses Pengukuran Risiko Lembaga Zakat

Fase pengukuran risiko merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh perusahaan guna mengukur tinggi rendahnya risiko yang dihadapi melalui kuantifikasi risiko.¹⁵⁷ Fase ini menggunakan beberapa kriteria dan skala pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan dalam institusi zakat. COSO: ERM Modifikasi akan mengukur tingkat kemungkinan, dampak, kerentanan dan kecepatan terjadinya risiko.¹⁵⁸ Pengukuran risiko dan dampaknya dilakukan oleh lembaga terkait yang memahami permasalahan dalam lembaganya. Data-data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya diolah dalam tahapan pengolahan data.

¹⁵³ Desak Nyoman Wiona Budi Fayola, Annisa Nurbaiti, "Pengaruh Ukuran Perusahaan, Konsentrasi Kepemilikan, Reputasi Auditor dan Risk Management Committee terhadap Pengungkapan Enterprise Risk Management," *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5, no. 1 (2020): 6.

¹⁵⁴ Sholiqin, "Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang." Hal 14-15.

¹⁵⁵ Triyani, Beik, Baga, "Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)." Hal 77.

¹⁵⁶ Afianto, "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo." Hal 73.

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Ascarya, Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 163.

Tabel 2. 2

Skala Pengukuran Tingkat Kemungkinan (Likelihood)

(L). Tingkat kemungkinan (<i>Likelihood</i>) terjadinya risiko		
1	Incredible	Hampir tidak 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: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS – BI

Tabel 2. 3

Skala Pengukuran Dampak (Impact)

(I). Dampak (<i>Impact</i>) terjadinya risiko		
1	Insignificant	Tidak berdampak – Tidak menimbulkan dampak berarti bagi OPZ
2	Very minor	Berdampak sangat kecil – Menimbulkan dampak sangat kecil bagi OPZ- masalah kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin
3	Minor	Berdampak kecil - Menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin
4	Moderate	Berdampak sedang – Mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu
5	Major	Berdampak besar – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai sebagian tujuan jangka panjang
6	Very major	Berdampak sangat besar – Mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai sebagian besar tujuan jangka panjang
7	Catastrophic	Berdampak malapetaka – mengakibatkan pihak OPZ tidak dapat mencapai seluruh tujuan jangka panjang, menyebabkan kebangkrutan, kematian atau hukuman pidana.

Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS – BI

Tabel 2. 4

Skala Pengukuran Tingkat Kerentanan (Vulnerability)

(V). Tingkat Kerentanan (<i>Vulnerability</i>) OPZ		
1	Very Low (Sangat Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang sangat baik melalui langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi; kemungkinan berhasil sangat tinggi bahkan untuk beberapa masalah ekstrem
2	Low (Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik; kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah ekstrem
3	Medium (Biasa)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang cukup; kemungkinan berhasil biasa saja karena beberapa solusi yang ditawarkan efektif dan beberapa lainnya belum efektif
4	High (Tinggi)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang kurang baik; kemungkinan berhasil rendah karena solusi yang

		ditawarkan belum efektif
5	Very High (Sangat Tinggi)	OPS memiliki kemampuan mitigasi risiko yang buruk dan tidak memiliki langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi; kemungkinan berhasil sangat rendah karena solusi yang ditawarkan tidak efektif

Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS – BI

Tabel 2. 5

Skala Pengukuran Tingkat Kecepatan (Speed of Onset)

(S) Tingkat kecepatan (<i>Speed of Onset</i>) terjadinya risiko		
1	Very Low (Sangat Rendah)	Sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun atau lebih
2	Low (Rendah)	Terjadi dalam hitungan beberapa bulan
3	Medium (Biasa)	Terjadi dalam hitungan bulan
4	High (Tinggi)	Terjadi dalam hitungan beberapa hari atau minggu
5	Very High (Sangat Tinggi)	Sangat cepat terjadi, tanpa atau minim peringatan, seketika

Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS - BI

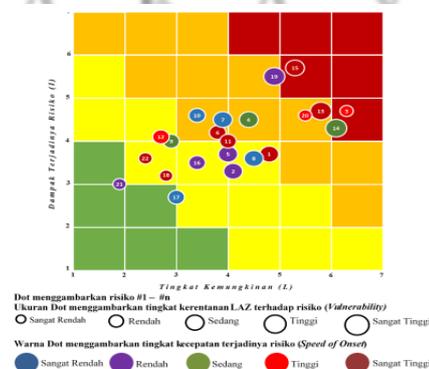
Karena menggunakan empat kriteria pengukuran, maka akan menghasilkan sebuah peta tingkat risiko yang disebut heatmap manajemen risiko. Heatmap risiko merupakan tahap lanjutan setelah pengukuran risiko.

c. Mengembangkan Heatmap Risiko Lembaga Zakat

Heatmap COSO ERM Modifikasi merupakan representasi grafis dari berbagai data risiko yang telah dilakukan pengukuran dibedakan dengan tingkatan warna yang bermakna.¹⁵⁹ Heatmap ini berupa tampilan diagram 2D yang menggambarkan berbagai informasi dari jenis risiko lembaga zakat. Berikut salah satu contoh pemetaan risiko menggunakan Heatmap berdasarkan 4 (empat) kategori area risiko:

Gambar 2. 4

Heatmap ERM COSO Modifikasi Lembaga Zakat



Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS - BI

¹⁵⁹ Achmad, Zaenal, Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. Hal 97.

Heatmap COSO ERM Modifikasi terbagi menjadi empat tingkatan risiko. Mulai dari tingkat yang sangat tinggi sampai dengan tingkat yang sangat rendah. Tingkatan tersebut dibedakan berdasarkan 4 warna untuk mempermudah. Setiap warna menunjukkan besarnya risiko, yaitu warna merah untuk area risiko ekstrim, warna orange untuk area risiko tinggi, warna kuning untuk area risiko biasa dan warna hijau untuk area risiko rendah, sebagai berikut:

Gambar 2. 5

Klasifikasi Tingkat Risiko Heatmap COSO ERM Modifikasi

Klasifikasi Tingkat Risiko (TR)	
Risiko Ekstrim (<i>Extreme Risk</i>): Risiko yang tidak dapat ditoleransi, sehingga membutuhkan tindakan segera oleh manajemen senior	
Risiko Tinggi (<i>High Risk</i>): Risiko yang sebaiknya dihindari, sehingga membutuhkan perhatian oleh manajemen senior	
Risiko Sedang (<i>Moderate Risk</i>): Risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab	
Risiko Rendah (<i>Low Risk</i>): Risiko yang tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin	

Sumber: Berkas Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat BAZNAS - BI

Setelah mendapatkan tingkat risiko berdasarkan identifikasi dan pengukuran hingga membuat heatmap, kemudian dilanjutkan dengan analisis prioritas risiko dan dampaknya. Tahapan ini disebut juga dengan evaluasi risiko.¹⁶⁰ Sebelum hasil akhir dapat dijadikan dasar dalam pembuatan implikasi manajerial, maka dilakukan validasi hasil kepada praktisi lembaga zakat terkait.

d. Proses Mitigasi Risiko Lembaga Zakat

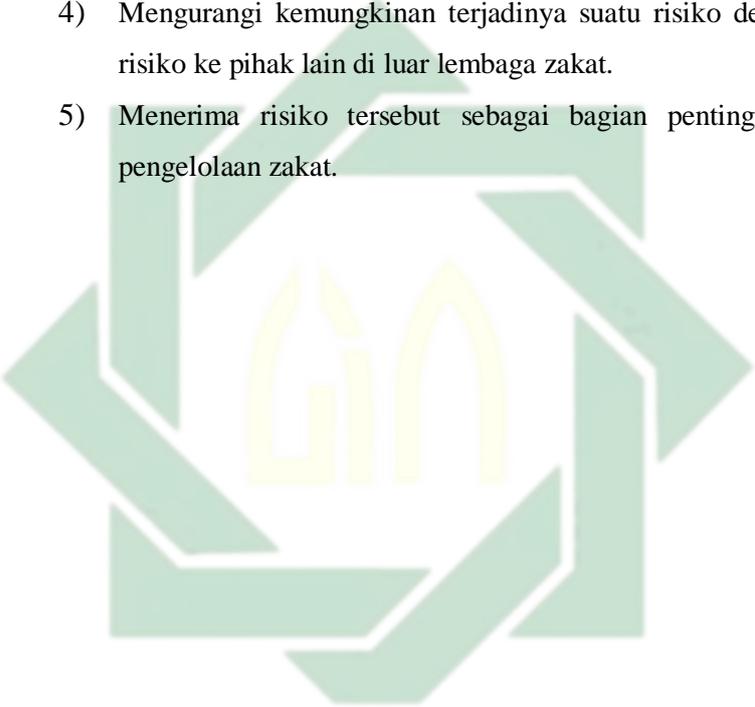
Tahap akhir yaitu perlakuan (mitigasi) terhadap risiko. Pimpinan lembaga memiliki peran penting dalam tahapan ini. Mitigasi risiko juga merupakan kegiatan perencanaan strategi tindakan terhadap risiko yang terukur. Strategi mitigasi dapat berupa teknik, proses, prosedur guna mengurangi dampak risiko dalam aktivitas lembaga.¹⁶¹ Secara garis besar, mitigasi risiko pada lembaga zakat dapat dibagi menjadi lima tingkat tanggapan risiko, mulai dari tanggapan yang sederhana hingga tanggapan yang membutuhkan sistem secara kompleks, diantaranya:¹⁶²

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ Mita Andriyani, Alexie Herryandie Bronto Adi, "Risk Assessment dan Perumusan Strategi Mitigasi Risiko pada Sistem Distribusi PT Semen Padang," *Jurnal Universitas Andalas Padang* (2017): 2.

¹⁶² Achmad, Zaenal, And Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. Hal 94.

- 1) Menghilangkan risiko dengan menghapus bahaya tertentu dari aktivitas terkait sehingga risiko tersebut tidak lagi menjadi ancaman.
- 2) Mengambil tindakan untuk tidak melakukan aktivitas yang memungkinkan terjadinya risiko sehingga dapat lebih berhati-hati dalam mengelola dana zakat.
- 3) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan dampak kerusakan yang dihasilkan dengan memindahkan risiko yang muncul kepada pihak lainnya.
- 4) Mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko dengan membagi risiko ke pihak lain di luar lembaga zakat.
- 5) Menerima risiko tersebut sebagai bagian penting dari aktivitas pengelolaan zakat.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB III

MANAJEMEN RISIKO PENDISTRIBUSIAN ZAKAT PADA PROGRAM KUBE DI LAZNAS DAARUT TAUHIID PEDULI SURABAYA

A. Gambaran Umum LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli

1. Profil dan Sejarah LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli

DT Peduli merupakan lembaga nirlaba berbentuk Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) milik masyarakat yang aktif bergerak dalam bidang penghimpunan dan pendayagunaan dana Zakat, Infaq, Sedekah, Wakaf (ZISWAF) dan bertekad menjadi LAZ yang amanah, profesional, akuntabel dan independen yang didasari pada *Ukhuwah Islamiyah*.¹⁶³ Didirikan oleh KH. Abdullah Gymnastiar pada 16 Juni 1999 sebagai bagian dari Yayasan Daarut Tauhiid dan dilatar belakangi oleh besarnya potensi zakat di Indonesia serta jumlah penduduk muslim terbesar didunia, namun kesadaran akan berzakat masih minim. Penyalurannya pun masih belum optimal karena hanya sebatas pemberian bantuan tanpa merencanakan upaya kelanjutan hidup si penerima bantuan.¹⁶⁴

Akan tetapi, seiring berkembangnya pertumbuhan kini hasil penghimpunan dana DT Peduli digulirkan kepada penerima manfaat dalam bentuk program pelayanan dan pemberdayaan yang tidak hanya dibidang ekonomi saja melainkan juga kesehatan, pendidikan, dakwah dan sosial kemanusiaan.¹⁶⁵ Prioritas utamanya adalah meningkatkan kekuatan ekonomi masyarakat sehingga mampu mewujudkan kemandirian masyarakat secara bersama-sama. Berdirinya Dompot Peduli Ummat sampai sekarang menjadi DT Peduli, Dompot Peduli Ummat mendapat perhatian dari negara dan pemerintah yang kemudian dinobatkan sebagai LAZNAS berdasarkan SK Menteri Agama No. 257 Tahun 2016 pada tanggal 11 Juni 2016.

Perubahan DT Peduli menjadi LAZNAS dibuktikan dengan upaya menyebarkan dan mengembangkan jaringannya hingga mencapai delapan kota diantaranya Jakarta, Semarang, Yogyakarta, Bogor, Lampung, Tasikmalaya,

¹⁶³ Profil LAZNAS DT Peduli. Lihat dalam <https://dtpeduli.org/profil-lembaga> , diakses 18 Januari 2022.

¹⁶⁴ Muhammad Zainul Ilyas, "Strategi Fundraising Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki Pada Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Daarut Tauhiid Peduli (DT Peduli) Cabang Jakarta" (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019). Hal 42.

¹⁶⁵ Ujang Sadili, *Wawancara*, Peruntukan Hasil Penghimpunan Dana di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 21 Januari 2022).

Garut, dan Palembang serta ratusan cabang dari Sabang sampai Papua.¹⁶⁶ Perubahan ini diwakilkan dengan adanya logo baru DT Peduli yang menggantikan logo pertama ketika masih bernama Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhid, sebagai berikut:¹⁶⁷

Gambar 3. 1

Logo Pertama DPU-DT



Pada logo pertama dengan nama Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhiid, logogram yang ditampilkan berbentuk seperti sarang lebah yang kegunaannya adalah tempat menyimpannya madu, diketahui madu memiliki banyak manfaat. DPU DT ingin memberikan kesan bahwa sebagai lembaga amil zakat ingin memberikan banyak manfaat kepada masyarakat. Warna biru muda pada logo DPU DT melambangkan ketenangan, kenyamanan, dan amanah. Warna biru juga dapat melambangkan kepulihan dan kesembuhan. Pada warna ini DPU DT ingin memberikan kesan sebagai lembaga amil zakat yang amanah dan nyaman bagi para donatur dalam menitipkan hartanya serta memberikan kebahagiaan kepada penerima zakat. Tipografi yang digunakan oleh DPU DT terlihat kaku dan tegas, memberikan kesan bahwa DPU DT adalah lembaga yang profesional.

Gambar 3. 2

Logo Baru DT Peduli



Logo baru menampilkan bentuk *logotype* bertuliskan nama lembaga yaitu DT Peduli. Pada kata “dt” yang merupakan singkatan dari Daarut Tauhiid terdapat aksentuasi bentuk uluran tangan pada pemisah kedua huruf tersebut. Uluran tangan diartikan sebagai bantuan, kasih sayang, dan juga harapan. DT Peduli ingin memberikan kesan sebagai lembaga amil zakat yang penuh dengan kasih sayang dan juga memberi harapan kepada masyarakat yang membutuhkan. Dua warna yang terkandung dalam logo DT Peduli, yaitu warna oranye dan biru.

¹⁶⁶ Ujang Sadili, *Wawancara*, Peruntukan Hasil Penghimpunan Dana di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 21 Januari 2022).

¹⁶⁷ Logo Pertama Dompot Peduli Ummat. Lihat dalam <http://www.zenziva.id/zenziva-aset/uploads/2017/02/dpu-dt-logo.png>, diakses 21 Januari 2022.

Warna oranye melambangkan kehangatan, harapan, dan energi sedangkan warna biru melambangkan profesional, ketenangan dan kenyamanan.¹⁶⁸

DT Peduli sebagai lembaga amil zakat ingin memberikan kesan sebagai lembaga yang profesional, dan juga memberikan kenyamanan bagi para donator serta memberikan kesan kehangatan, memberikan harapan dan semangat bagi para penerima zakat. Pada tipografi, DT Peduli menggunakan tipografi yang cenderung melengkung. Lengkungan dapat melambangkan keluwesan, ramah, dan sosial. DT Peduli sebagai lembaga amil zakat ingin memberikan kesan yang tidak kaku pada masyarakat, keramahan, dan bersosial. Seperti pada tujuan barunya yaitu memberikan kebermanfaatan sebanyak-banyaknya dan seluas-luasnya tanpa memandang dari segi suku, ras dan agama.

2. Visi Misi LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli

Setiap lembaga maupun perusahaan tentu memiliki visi dan misi dalam menjalankan kegiatannya, begitu juga dengan DT Peduli, dimana sebagai lembaga profesional mempunyai visi dan misi yang berusaha dijalankan, yakni¹⁶⁹

Visi: “Menjadi model Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) yang profesional, akuntabel, amanah, dan terkemuka dengan daerah operasi yang merata.”

Misi:

- 1) Mengoptimalkan potensi ummat melalui Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS).
- 2) Memberdayakan masyarakat dalam bidang ekonomi, pendidikan, dakwah dan sosial menuju masyarakat mandiri.

3. Legal Formal LAZNAS DT Peduli

DT Peduli merupakan lembaga yang telah resmi menjadi LAZNAS yang berorientasi dibidang fundraising dan pemberdayaan dana ZISWAF dan merupakan bagian dari Yayasan Daarut Tauhid. Legalitas DT Peduli dibuktikan dengan beberapa SK, diantaranya:¹⁷⁰

- 1) S.K. Gubernur Jawa Barat No.451.12/Kep.846-YANSOS/2002, Tentang Penguakuan DPU DT Sebagai Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA)

¹⁶⁸ Logo Baru DT Peduli. Lihat <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7c/Logo-dtpeduli.png>, diakses 21 Januari 2022.

¹⁶⁹ Visi Misi LAZNAS DT Peduli. Lihat dalam <https://dtpeduli.org/visi-misi>, diakses 18 Januari 2022.

¹⁷⁰ Legal Formal LAZNAS DT Peduli. Lihat dalam <https://dtpeduli.org/legal-formal> , diakses 18 Januari 2022.

- 2) AKTA NOTARIS Dr. WIRATNI AHMADI, SH No. 08, Tanggal 04 September 1990
- 3) BERITA NEGARA RI NO. 102, Tanggal 21 Desember 2004
- 4) S.K. MENTERI AGAMA RI No.257 Tahun 2016, Tentang Legalitas DPU DT sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) dan diperbarui dengan S.K. MENTERI AGAMA RI No.562 Tahun 2021
- 5) KEMENKUMHAM RI NO. AHU-AH.01.06-0010422, Tanggal 07 Agustus 2018

4. Susunan Personalia LAZNAS DT Peduli Pusat

LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli memiliki kantor pusat yang berlokasi di Jl. Gegerkalong Girang No.32, Isola, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat dengan kepengurusan sebagai berikut:¹⁷¹

a. Dewan Pembina Yayasan Daarut Tauhiid Peduli:

- 1) KH. Abdullah Gymnastiar
- 2) H. Abdurrahman Yuri

b. Dewan Pengawas Yayasan Daarut Tauhiid Peduli:

- 1) H. Wahyu Prihartono
- 2) H. Dudung Abdul Ghani, SE
- 3) H. Feri Susanto

c. Pengurus Yayasan Daarut Tauhiid Peduli:

- 1) Ketua : Dr. Muhammad Iskandar, S.I.P., MM
- 2) Sekretaris : Muhammad Ghazi Alghifari
- 3) Bendahara : Cucu Hidayat

d. Dewan Syariah DT Peduli:

- 1) KH. Prof. Dr. Miftah Faridl
- 2) Ali Nurdin, Lc., MEI
- 3) H. Mulyadi Al-Fadhil, S.Sos.I, M.Pd

e. Manajemen Inti DT Peduli:

- 1) Direktur Utama DT Peduli : Ir. M. Bascharul Asana M.B.A
- 2) Direktur Fundraising : Deny Rizky Setiawan
- 3) Direktur Program : Muhammad Ihsan, S.Pd
- 4) Direktur Markom : Taufiq Hidayat M.Sos
- 5) Direktur Operasional : Jajang Nurjaman

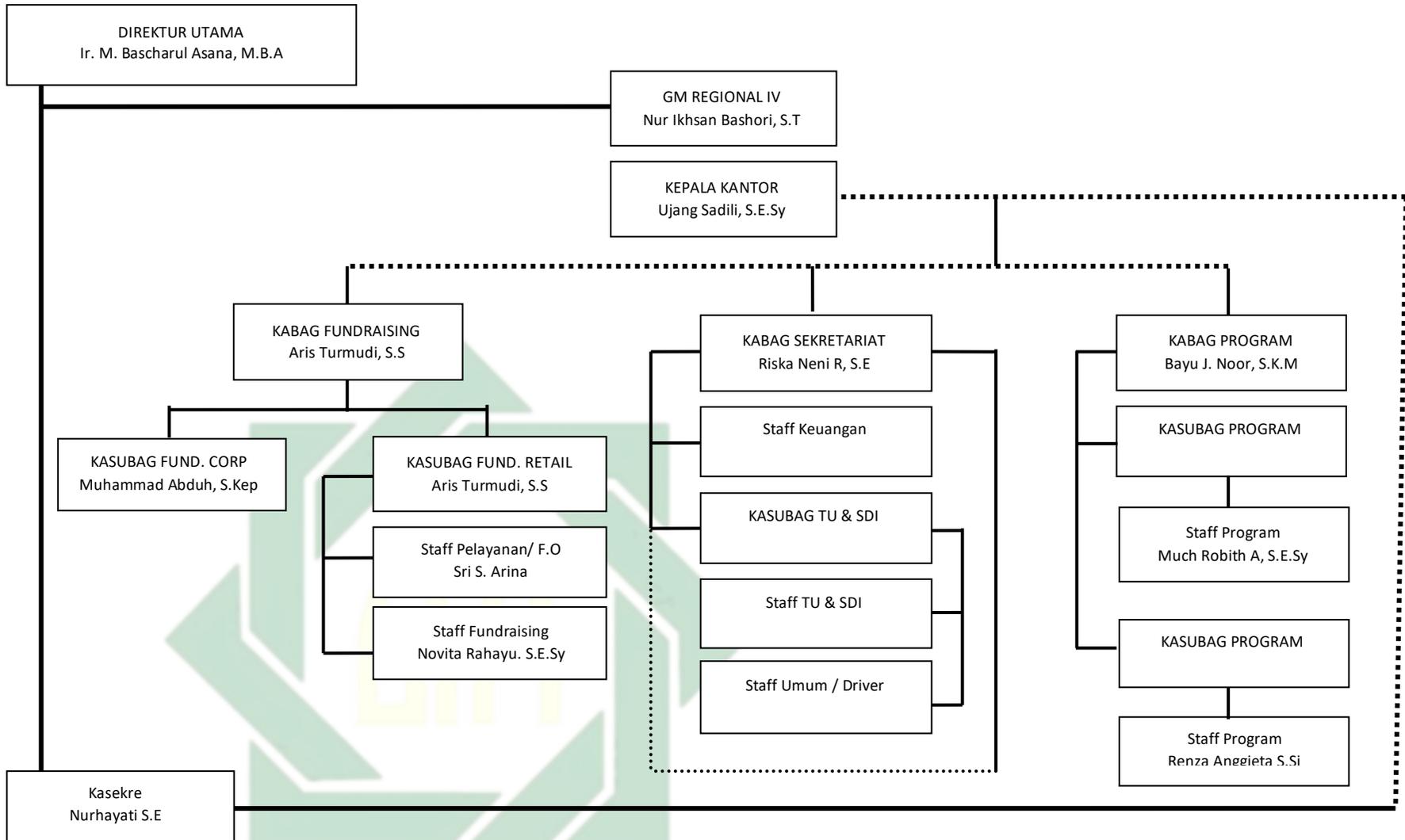
¹⁷¹ Susunan Kepengurusan LAZNAS DT Peduli. Lihat dalam <https://dtpeduli.org/kepengurusan> , diakses 18 Januari 2022.

5. Susunan Personalia LAZNAS DT Peduli Surabaya

LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli memiliki kantor perwakilan Jawa Timur yang berlokasi di Jl. Jetis Seraten Ruko Sakura Regency Blok O-3, Ketintang, Gayungan, Surabaya, Jawa Timur dengan struktur kepengurusan sebagai berikut:¹⁷²



¹⁷² Riska Neni, *Dokumentasi*, Struktur Kepengurusan di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 21 Januari 2022).



6. Sinergi Program LAZNAS DT Peduli

DT Peduli aktif bergerak demi meningkatkan kualitas program berbasis komunitas dan terfokus pada desa-desa binaan yang dipilih dan telah memenuhi kriteria potensi pemberdayaan. Melalui lima pilar utama yaitu Pendidikan, Kesehatan, Dakwah, Ekonomi, dan Kemanusiaan diharapkan kelompok masyarakat di desa binaan mampu bergerak dengan mengoptimalkan potensi desa yang mandiri dan berdaya sesuai target waktu yang telah ditentukan. Lima pilar yang dimiliki LAZNAS DT Peduli, sebagai berikut:¹⁷³

Tabel 3. 1
Lima Pilar Program LAZNAS DT Peduli

No	Pilar	Cabang Pilar	
1	Peduli Dakwah	Basiswa Hafidz Tangguh	
		Basiswa Tahfidz Junior	
		Masjid Tangguh	
		SSG Tangguh	
2	Peduli Ekonomi	Daarut Tauhiid Creative Centre (DTCC)	
		Peternak Tangguh	
		Petani Tangguh	
		UKM Tangguh	a. MISYKAT b. KUBE c. GERBAK TANGGUH
3	Peduli Pendidikan	Basiswa Mahasiswa Tangguh	
		Basiswa Pelajar Tangguh	
		Pendidik Tangguh	
		Sekolah Tangguh	
		Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)	
4	Peduli Kesehatan	Rumah Sehat Tangguh	a. Layanan Kesehatan Gratis b. Peduli Covid-19
		Layanan Mustahik Tangguh	a. Layanan Sosial b. Jum'at Berkah c. Rumah Singgah d. Layanan Ambulance dan Mobil Jenazah e. Ramadhan Peduli Negeri f. Qurban Peduli Negeri
5	Peduli Kemanusiaan	Lingkungan & Infrastruktur Tangguh	a. Penanaman Pohon & Mangrove b. Bank Pohon (Pembibitan) c. Pembangunan Infrastruktur d. Pengelolaan Sampah
		Tangguh Bencana	a. Sekolah Bencana b. Respon Tanggap Darurat c. SATGUNA (Santri

¹⁷³ Lima Pilar Utama LAZNAS DT Peduli. Lihat dalam <https://dtpeduli.org/program> , diakses 21 Januari 2022.

		Tangguh Indonesia)
	Yatim Tangguh	a. Rumah Peduli Yatim (RPY) b. Nraktir Yatim

Salah satu keistimewaan dalam program pemberdayaan di DT Peduli ialah setiap pilar program dijalankan dengan pembinaan tauhiid dan Manajemen Qolbu (MQ) sebagai fondasinya. Dengan demikian, desa binaan yang telah memenuhi parameter keberhasilan dapat disebut sebagai Desa Tangguh.

B. Pendistribusian Dana Zakat Program KUBE

KUBE merupakan singkatan dari Kelompok Usaha Bersama. KUBE termasuk salah satu program milik LAZNAS DT Peduli yang berdayaguna didalam pilar Peduli Ekonomi-UKM Tangguh.¹⁷⁴ Program KUBE berfokus dalam mewedahi kelompok usaha ekonomi yang memiliki usaha bersama secara berkelompok. Dalam wadah KUBE ini anggota yakni mustahik secara bersama-sama dibimbing dan bisa saling berbagi peran dari mulai merancang suatu produk, penyedia bahan baku, produksi, pengemasan, hingga pemasaran produk. Produk yang diciptakan dari program KUBE merupakan produk yang bernilai ekonomis dan merupakan inovasi baru, namun bukan produk yang asing di kalangan masyarakat.¹⁷⁵

Program KUBE mulai dirancang sekitar bulan Januari 2020 dan berjalan pada bulan Maret 2020 akan tetapi dikarenakan merambahnya virus Covid 19 yang terjadi pada akhir bulan Maret 2020, maka operasional program KUBE sempat terhenti.¹⁷⁶ Pada saat program KUBE telah dijalankan dibulan Maret, segala persiapan telah tersedia diantaranya sewa ruko untuk tempat produksi dan pemasaran, beberapa inventaris produksi yaitu kompor, mesin pemanggang (*oven*), rak roti, mixer, loyang, stok bahan baku, hingga kemasan.¹⁷⁷ Sehingga, mulai aktif beroperasi kembali dibulan Mei 2020 sebagai fase pertama pembelajaran. Jenis produk yang dihasilkan dari program KUBE adalah makanan ringan berciri khas, yaitu Kue Pia dengan bahan dasar Madu dan buah Kurma serta Roti dengan rasa kopi. Nama produk tersebut adalah PIA Madu Kurma dan ROTI

¹⁷⁴ Ujang Sadili, *Wawancara*, Gambaran Umum Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

¹⁷⁵ Renza Anggieta, *Wawancara*, Gambaran Umum Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁷⁶ Ujang Sadili, *Wawancara*, Awal Mula Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

¹⁷⁷ Bayu Jaya, *Wawancara*, Persiapan Operasional Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

KEN.¹⁷⁸ Lalu seiring berjalannya program, dihasilkan produk baru yaitu minuman ringan Sari Jagung. Akan tetapi karena diawal akad program hanya 2 produk yaitu kue pia dan roti, maka pihak DT Peduli memberhentikan produksi minuman sari jagung sehingga fokus kepada 2 produk utama.¹⁷⁹

Pedoman proses pendistribusian dana zakat oleh LAZNAS DT Peduli pada program KUBE telah tersusun sistematis dalam buku Standar Operasional Prosedur (SOP) Program. SOP Program KUBE berisi alur pelaksanaan program mulai dari langkah awal perencanaan hingga disusunnya laporan akhir dan evaluasi program dengan kriteria masing-masing, sebagaimana dalam tabel berikut:¹⁸⁰

Tabel 3. 2
Alur Pelaksanaan Program KUBE LAZNAS DT Peduli

Kode	Proses/ Aktivitas	Kriteria	Bukti Rekaman
1	Penentuan rencana konsep dan anggaran program (Kabag Program)	Merujuk pada poin F.1 Perencanaan Program	
2	Penentuan wilayah sasaran (Kabag Program)	Wilayah yang diprioritaskan: a. Wilayah yang berdekatan dengan majelis yang sudah ada. b. Wilayah baru dengan kriteria: 1) Wilayah padat penduduk 2) Ekonomi menengah kebawah 3) Akses transportasi mudah/ terjangkau 4) Scope wilayah kecamatan	
3	Assesment Potensi Wilayah (Kabag Program)	a. Survei wilayah dilakukan untuk memetakan potensi wilayah berupa: 1) Kepadatan penduduk 2) Mata pencaharian 3) Akses transportasi 4) Aspek keamanan 5) Pendidikan 6) Keagamaan 7) Lembaga pembiayaan didaerah 8) Hasil PRA, LFA, dan matriks program b. Petugas survei membuat laporan hasil survei paling lambat 2 (dua) pekan setelah pelaksanaan. c. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya	Format survei wilayah

¹⁷⁸ M. Robith, *Wawancara*, Produk dalam Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁷⁹ Bayu Jaya, *Wawancara*, Produk dalam Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁸⁰ Riska Neni, *Dokumentasi*, SOP Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

		3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan.	
4	Analisa potensi wilayah (Kabag Program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Analisa dilakukan oleh petugas lapangan senior, Pj program, Spv wilayah, kepala cabang dan diutamakan bersama tim direktorat program (tentatif). b. Proses analisa dilakukan paling lambat 2 pekan setelah survei awal. 	Lembar skoring survei
5	Survei lebih lanjut dan menghimpun <i>contact person</i> (Kabag Program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Memetakan lebih detail dan mendalam tentang potensi dan keadaan wilayah perdesa/ RW/RT. b. Mempromosikan program KUBE kepada masyarakat (mulai dari aparat desa, kader, dan masyarakat umum). c. Menghimpun data masyarakat yang tertarik untuk mengikuti program KUBE. 	
6	Sosialisasi (Kabag Program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Tim program melakukan sosialisasi langsung kepada calon peserta yang tertarik. b. Minimal sosialisasi diikuti oleh 5 calon peserta. c. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan. 	Rancangan program KUBE
7	Pendaftaran calon anggota (Kabag Program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Calon peserta mengisi formulir pendaftaran. b. Kelengkapan pendaftaran (fotocopy KK dan KTP). c. Kelompok KUBE minimal 2 orang peserta. d. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan. 	Formulir pendaftaran; FM-DTP-PRG-022
8	Survei ke calon peserta (petugas survei program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Survei dilakukan paling lambat 2 hari setelah pendaftaran ditutup. b. Proses survei: <ul style="list-style-type: none"> 1) Mendatangi lokasi tempat tinggal dan lokasi usahanya 2) Kondisi ekonomi calon peserta (pendapatan dan aset) 3) Wawancara tentang motivasi mengikuti program 4) Mendokumentasikan calon, kondisi tempat tinggal, dan usahanya 5) Mwnumpulkan data tentang keamanan calon peserta (info dari tetangga terdekat) c. Petugas survei menyusun laporan survei paling lambat 2 hari setelah pelaksanaan survei. d. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan. 	
9	Rapat komite (Kabag Program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Rapat komite melibatkan surveior, supervisor, Pj program, kepala cabang dan direktorat program. b. Paling lambat dilakukan 2 hari setelah survei dilakukan. c. Rapat komite memutuskan wilayah dan calon penerima manfaat program sesuai kriteria dan program dapat dijalankan berkepanjangan. d. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan. 	

10	Latihan wajib kelompok (Kabag Program)	<p>a. Peserta yang telah lolos seleksi wajib mengikuti Latihan Wajib selama 3 hari berturut-turut.</p> <p>b. Acara Latihan Wajib Majelis:</p> <p><u>Hari pertama</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kelembagaan 2) Perkoperasian 3) Urgensi berkelompok <p><u>Hari kedua</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kesyariahan dalam bermuamalah 2) Jenis-jenis akad yang digunakan <p><u>Hari ketiga</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Administrasi keuangan 2) Penentuan gelombang pencairan dana usaha kelompok 3) Penentuan identitas majelis 4) Penentuan waktu pendampingan 5) Simulasi akad dan pengajuan proposal usaha kelompok 6) peresmian <p>c. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan.</p>	
11	Pendampingan awal (Pendampingan program)	<p>a. Pelaksanaan pendampingan awal adalah 1 pekan setelah LWM.</p> <p>b. Kegiatan pendampingan, metari pendampingan dapat dilihat pada manual program.</p> <p>c. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan.</p>	Laporan perkembangan
12	Pendampingan rutin setiap pekan (Pendampingan program)	<p>a. Kegiatan pendampingan dilakukan 1 pekan sekali atau disesuaikan dengan kondisi dan kesepakatan antar anggota tim program.</p> <p>b. Satuan acara pendampingan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pembukaan 2) Penyampaian materi pendampingan (tilawah, tausiyah, diskusi, pengajuan/akad) 3) Penutup <p>c. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan.</p>	
13	Kegiatan monitoring dan evaluasi (Kabag program)	Kegiatan memonitoring dan evaluasi dilakukan untuk setiap majelis paling sedikit dilakukan per 3 bulan dalam satu tahun oleh Spv Program atau Pj Program.	
14	Pertemuan wilayah (Kabag program)	<p>a. Merupakan pertemuan anggota dari satu desa/kecamatan apabila tidak memungkinkan, minimal diwakili oleh pengurus inti kelompok.</p> <p>b. Dilaksanakan minimal 3 bulan sekali.</p> <p>c. Kegiatan berisi <i>update</i> informasi tentang KUBE, <i>sharing</i> ilmu dan motivasi, kebersamaan anggota.</p> <p>d. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya</p>	

		3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan.	
15	Perisapan exit program (Kabag program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Anggota KUBE bersama pendamping program dan Kabag program melakukan rapat persiapan <i>exit</i> program KUBE menjadi paguyuban atau koperasi yang mandiri dari DT Peduli. b. Persiapan meliputi rapat, penentuan model <i>exit</i> program, studi banding ke kelompok usaha yang sudah mandiri, penataan organisasi, pelatihan manajemen organisasi dan bisnis kelompok, penguatan bisnis plan usaha kelompok, pendirian paguyuban/ koperasi serba usaha/ produksi milik kelompok. c. <i>of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan. 	
16	Exit program	<ul style="list-style-type: none"> a. Peresmian pembentukan paguyuban atau koperasi kelompok yang tetap diawasi oleh DT Peduli. b. Penyerahan aset usaha dari DT Peduli. c. <i>Minutes of Meeting</i> (MoM) atau berita acara kegiatan harus dilaporkan selambat-lambatnya 3 hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan. 	
17	Laporan program (Kabag program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Laporan program terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> 1) Laporan Assesment (PRA, LFA) dan matriks program 2) Laporan bulanan 3) Laporan semesteran 4) Laporan tahunan b. Apabila diperlukan dapat diadakan rapat komite untuk membahas permasalahan dan mencari alternative penyelesaiannya berdasarkan laporan yang diterima dari para pendamping. c. Isi laporan bulanan: <ul style="list-style-type: none"> 1) Lap. Perkembangan anggota setiap bulan 2) Lap. Keuangan bulanan 3) Lap. Pelaksanaan <i>maintenance</i> 4) Dokumentasi kegiatan d. Isi laporan semesteran: <ul style="list-style-type: none"> 1) Lap. Perkembangan anggota setiap bulan 2) Lap. Keuangan bulanan 3) Lap. Pelaksanaan <i>maintenance</i> 4) Dokumentasi kegiatan 5) Kendala dan alternatif solusi e. Isi laporan tahunan: <ul style="list-style-type: none"> 1) Lap. Perkembangan anggota setiap tahun 2) Lap. Keuangan tahunan 3) Lap. Pelaksanaan <i>maintenance</i> 4) Dokumentasi kegiatan 5) Kendala dan alternatif solusi f. Semua laporan program wajib diserahkan salinannya ke direktorat program pusat minimal 5 hari kerja setelah exit program (untuk program terikat) dan laporan bulanan program regular. g. Untuk program dengan dana terikat, waktu pelaporan dapat berubah sesuai kesepakatan 	Format laporan

		dengan pihak donator, apabila tidak kesepakatan yang tertulis maka kembali ke ketentuan umum hari pelaporan program yaitu 5 hari setelah program berakhir.	
18	Selesai program (Kabag program)	<ul style="list-style-type: none"> a. Apabila program tidak sesuai kelayakan maka program tidak dilanjutkan. b. Apabila program sudah selesai dimandirikan, operasional dan manajemen dikelola oleh kelompok, maka program selesai. 	

SOP Program KUBE yang berisi alur pelaksanaan diatas telah dirancang secara sistematis sebagai pedoman menjalankan program dimana program ini dirancang sebagai wujud aktivitas penyaluran dana zakat dengan tujuan pendayagunaan.¹⁸¹ Alur tersebut didasarkan pada komponen utama dalam manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.¹⁸²

Aktivitas perencanaan program KUBE diawali dengan penentuan rencana konsep, rencana anggaran, dan analisis wilayah sasaran penerima manfaat. Rencana konsep meliputi gambaran umum program yang akan dicanangkan, analisa kebijakan yang berlaku, perumusan visi misi dan tujuan program, hingga rencana strategis lembaga.¹⁸³ LAZNAS DT Peduli dalam kegiatan penyaluran dana zakat mengkategorikannya menjadi 2 peruntukan (akad) yakni *charity* (konsumtif) dan pendayagunaan (produktif). Program KUBE termasuk dalam program pendayagunaan. Akan tetapi terdapat hal yang menarik, yakni program pendayagunaan tidak dapat dijalankan apabila kelangsungan hidup mustahik masih terganggu. Terkait kebijakan program KUBE telah ditetapkan secara universal oleh kantor pusat LAZNAS DT Peduli. Termasuk visi misi program KUBE sama dengan tujuan dari Pilar Peduli Ekonomi yakni meningkatkan kesejahteraan ekonomi mustahik melalui keahlian manajemen usaha, manajemen keuangan dan rumah tangga serta pemahaman nilai moralitas masyarakat.¹⁸⁴ Selanjutnya, rencana anggaran merupakan persiapan penyediaan dana yang akan dibutuhkan untuk operasional lembaga serta dana zakat yang akan disalurkan melalui usaha pemberdayaan. Perencanaan anggaran nantinya akan diajukan kepada bagian yang berkepentingan (bagian keuangan) hingga persetujuan dari kantor pusat LAZNAS

¹⁸¹ Ujang Sadili, *Wawancara*, Pedoman Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

¹⁸² Ningrum, Firmansyah, "Analisis Manajemen Fundraising Umar Bin Khattab dan Relevansinya dengan Pengelolaan Zakat di Indonesia." Hal 36.

¹⁸³ Ujang Sadili, *Wawancara*, Perencanaan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

¹⁸⁴ *Ibid*,

DT Peduli. Rencana anggaran yang dibutuhkan dalam rangka realisasi program KUBE (modal awal), sebagai berikut:¹⁸⁵

Tabel 3. 3
Rencana Anggaran (Modal Awal) KUBE

No	Peruntukan	Frekuensi	Harga/ satuan	Total
1	Sewa Ruko	2 tahun	Rp. 25.000.000,- / tahun	Rp. 50.000.000,-
2	Mesin Pemanggang (Oven Tangkring Jumbo 2 pintu) uk. 60x60x80cm	1 buah	Rp. 7.750.000,-	Rp. 7.750.000,-
3	Mesin Pemanggang (Oven Tangkring Jumbo 1 pintu) uk. 60x60x80cm	1 buah	Rp. 4.000.000,-	Rp. 4.000.000,-
4	Kompor Gas 1 Tungku Besar (Rinnai TL289RI)	1 buah	Rp. 450.000,-	Rp. 450.000,-
5	Kompor Gas Rinnai 2 Tungku	1 buah	Rp. 235.000,-	Rp. 235.000,-
6	Loyang uk. 40x60 cm	10 buah	Rp. 75.000,-	Rp. 750.000,-
7	Cosmos CM-1289 Stand Mixer	1 buah	Rp. 320.000,-	Rp. 320.000,-
8	Cosmos CM-1279 Hand Mixer	1 buah	Rp. 199.000,-	Rp. 199.000,-
9	Bakery Rak Loyang uk. 40x60cm	2 buah	Rp. 2.200.000,-	Rp. 4.400.000,-
10	Etalase Kaca – Roda Rangka 2 meter	1 buah	Rp. 2.700.000,-	Rp. 2.700.000,-
11	Banner/ Spanduk Toko uk. 3x1,5 meter (Landscape)	1 buah	Rp. 125.000,-	Rp. 125.000,-
12	Kemasan Produk uk. 30x10x5cm	2 rim (1 rim = 500 lembar)	Rp. 1.700,- /lembar	Rp. 1.700.000,-
13	Peralatan Masak, dll	3 set	Rp. 43.000,-/set	Rp. 129.000,-
14	Apron Celemek KUBE	5 pcs	Rp. 30.000/ pcs	Rp. 150.000,-
Total				Rp. 72.908.000,-

Sumber: Data dikelola peneliti

Dana yang digunakan untuk operasional devisi program dalam kegiatan mempersiapkan jalannya program dapat dialokasikan dari dana infaq umum. Hal ini dilakukan dengan maksud bahwa infaq umum digunakan dalam rangka sukses program dari dana zakat maupun program dari infaq terikat. Namun, tetap hal tersebut kembali kepada kebijakan program dan persetujuan kantor pusat LAZNAS DT Peduli.¹⁸⁶ Selanjutnya, wilayah sasaran penerima manfaat ditentukan berdasarkan prioritas yaitu wilayah masyarakat yang berada didekat lembaga zakat atau berdasarkan beberapa kriteria, diantaranya (1) wilayah padat penduduk; (2)

¹⁸⁵ Renza Anggieta, *Wawancara*, Perencanaan Anggaran Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁸⁶ Ujang Sadili, *Wawancara*, Perencanaan Anggaran Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

wilayah dengan ekonomi menengah ke bawah; (3) wilayah dengan akses transportasi yang mudah; dan (4) wilayah berada dalam jangkauan kecamatan.¹⁸⁷ Terkait wilayah sasaran dilakukan pula *assessment* potensi wilayah yang bertujuan untuk memetakan potensi wilayah tersebut. Indikator *assessment* yang digunakan meliputi kepadatan penduduk, mata pencaharian, akses transportasi, aspek keamanan, pendidikan, keagamaan, dan lembaga pembiayaan daerah.¹⁸⁸ Semua indikator tersebut selanjutnya dikumpulkan oleh petugas lapangan dalam sebuah laporan yang nantinya akan dikaji lebih mendalam bersama dengan tim program.

Aktivitas pengorganisasian merupakan proses lanjutan dari aktivitas perencanaan. Setelah proses pengkajian hasil *assesment*, dilakukan juga survei lanjutan dengan tujuan dapat memetakan potensi wilayah lebih detail dan mendalam termasuk lingkup desa/rw/rt. Selain itu juga bertujuan memperkenalkan rancangan program KUBE kepada aparaturnya daerah hingga masyarakat umum sekaligus menghimpun data masyarakat yang tertarik mengikuti program KUBE.¹⁸⁹ Lanjutan kegiatan sosialisasi program yaitu apabila terdapat masyarakat yang tertarik maka akan dilakukan pendataan lebih sistematis dengan mengisi formulir sebagai calon anggota KUBE. Setelah pendataan didapatkan maka akan dilakukan kegiatan survei lapangan terhadap calon anggota.¹⁹⁰ Proses survei direalisasikan dengan mendatangi lokasi tempat tinggal, menganalisis kondisi ekonomi (pendapatan dan aset), melakukan wawancara tentang motivasi mengikuti program, mendokumentasikan temuan, hingga menghimpun data-data lainnya dari warga sekitar (tetangga terdekat) dan dikumpulkan menjadi sebuah laporan survei.¹⁹¹ Laporan tersebut secara terorganisir akan dikaji lebih lanjut melibatkan beberapa pihak yang berkepentingan diantaranya surveyor (petugas lapangan), supervisor, penanggungjawab program, hingga tertinggi kepala kantor (pimpinan lembaga) sekaligus melakukan seleksi calon anggota KUBE (mustahik). Setelah pemilihan calon anggota KUBE ditentukan maka diorganisir pula segala persiapan keperluan program, termasuk pengadaan dana operasional, penentuan besarnya dana zakat yang akan dialokasikan, investaris pendukung program, hingga kesiapan proses pelatihan dan pendampingan program. Persiapan dan pengadaan tersebut telah

¹⁸⁷ M. Robith, *Wawancara*, Sasaran Wilayah KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁸⁸ Bayu Jaya, *Wawancara*, Indikator Survei Wilayah KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁸⁹ Ujang Sadili, *Wawancara*, Sosialisasi Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

¹⁹⁰ M. Robith, *Wawancara*, Pra Survei Calon Mustahik KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁹¹ Renza Anggieta, *Wawancara*, Proses Survei Calon Mustahik Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

dilakukan dibulan Februari 2020 dan siap dialokasikan dibulan Maret 2020.¹⁹² Dana zakat dialokasikan berupa modal usaha non tunai yaitu diantaranya berupa inventaris untuk proses produksi yaitu kompor, mesin pemanggang (*oven*), rak roti, mixer, dan loyang, sewa ruko sebagai tempat produksi dan pemasaran, serta jasa pelatihan awal.¹⁹³ Terkait keperluan operasional amil baik pendampingan hingga pengawasan berkala dialokasikan menggunakan dana infaq/ sedekah umum karena tidak terjadi secara rutin sehingga tidak membutuhkan banyak pengeluaran.

Aktivitas pelaksanaan merupakan keseluruhan langkah realisasi rancangan yang telah dibuat dan pengorganisasian yang siap dijalankan.¹⁹⁴ Aktivitas pelaksanaan program KUBE dimulai pada bulan Maret 2020 dengan beranggotakan 5 orang mustahik serta 2 orang pelatih dan pendamping produksi, berusia sekitar 50-60 tahun.¹⁹⁵ Toko produksi dan pemasaran KUBE berlokasi di Jl. Kendangsari Gg. Lebar No. 5 Kendangsari Surabaya.¹⁹⁶ Pelatihan awal dilaksanakan secara wajib selama 3 hari dengan materi tertentu, diantaranya seputar kelembagaan, urgensi berkelompok, kesyariahan bermuamalah, jenis-jenis akad bermuamalah, administrasi keuangan. Selain materi, di hari ketiga pelatihan juga dilaksanakan praktik langsung atau simulasi terkait manajemen operasional seperti tata cara dan alur pencairan dana kebutuhan usaha setiap akan diajukan ke LAZNAS DT Peduli, kesepakatan dan penentuan waktu pendampingan, sekaligus peresmian usaha kelompok KUBE.¹⁹⁷ Selanjutnya, kegiatan pendampingan awal dilakukan 1 pekan setelah peresmian usaha, sedangkan kegiatan pendampingan rutin dijadwalkan setiap 1-2 pekan sekali.¹⁹⁸ Kegiatan pendampingan tidak hanya seputar bisnis atau bekal kemandirian ekonomi, akan tetapi juga terkait kemandirian spiritualis seperti budaya organisasi, dakwah/ nilai-nilai tauhid, serta kewajiban dan sunnah sebagai seorang wirausawan muslim. Bentuk pendampingan kemandirian ekonomi yang dibagikan seperti menghadirkan beberapa pelatihan enterpreneur, pendampingan langsung oleh ahli dibidangnya, hingga support dalam hal *branding* dan *marketing* produk.¹⁹⁹ Sedangkan, bekal kemandirian spiritual berupa kajian rutin yang disebut

¹⁹² *Ibid*,

¹⁹³ Bayu Jaya, *Wawancara*, Alokasi Dana Zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁹⁴ Ningrum, Firmansyah, "Analisis Manajemen Fundraising Umar Bin Khattab dan Relevansinya dengan Pengelolaan Zakat di Indonesia." Hal 42.

¹⁹⁵ Bayu Jaya, *Wawancara*, Launching Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁹⁶ Renza Anggieta, *Wawancara*, Lokasi Toko KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁹⁷ M. Robith, *Wawancara*, Materi Pelatihan Wajib Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

¹⁹⁸ *Ibid*,

¹⁹⁹ Renza Anggieta, *Wawancara*, Pendampingan Kemandirian Mustahik Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

dengan “Manajemen Qolbu” serta disediakan form laporan “Mutabaah Yaumiyah”. Harapannya agar mustahik KUBE tidak hanya ahli dalam hal usaha bisnis tetapi juga imbang dengan kewajiban keagamaannya. Selain itu pendampingan spiritualis tersebut secara perlahan melatih mustahik untuk menjadi muzakki secara bertahap, dimana anggota KUBE (mustahik) dibiasakan untuk melakukan amalan rutin seperti sedekah subuh, menunaikan sholat sunnah, berdzikir dan bersholawat, tilawah 1 hari 1 juz, puasa sunnah, dan menyimak kajian pagi yang diadakan oleh LAZNAS DT Peduli.²⁰⁰

Setelah sekitar 1 bulan berjalan program KUBE sempat terhenti karena tingginya tingkat penyebaran virus Covid 19. Namun, dikarenakan segala pengadaan keperluan program KUBE telah terealisasi maka aktif berproduksi kembali di bulan Mei 2020.²⁰¹ Belum lama berjalan, dibulan Juli 2020 terjadi pergantian kepengurusan LAZNAS DT Peduli yakni pergantian Kepala Kantor Cabang (Pimpinan Cabang) dan diakhir tahun adanya pergantian Kepala Program serta penambahan Staff Program. Pergantian kepengurusan baru tentu membuat beberapa kebijakan lembaga turut mengalami perbaruan, tak lain hal tersebut juga dirasa cukup berpengaruh terhadap jalannya program KUBE.²⁰² Disebabkan karena perlunya penyesuaian serta kurangnya komunikasi dan koordinasi intens antara pengurus lama dengan pengurus baru, utamanya terkait program KUBE membuat kegiatan pendampingan yang mulanya terjadwal menjadi tidak rutin.²⁰³ Hal tersebut ternyata menimbulkan masalah terhadap jalannya program KUBE diantaranya: (1) laporan-laporan (spiritualis, keuangan, perkembangan SDM, perkembangan program) yang harus disusun oleh anggota KUBE tidak buat; (2) adanya perencanaan dan kesepakatan sepihak oleh anggota KUBE tanpa menjalin komunikasi dan persetujuan lembaga; (3) adanya motif kecurangan dan kelalaian dalam internal antar anggota KUBE; (4) kurangnya transparansi anggota KUBE terhadap lembaga terutama terkait keuangan.²⁰⁴ Permasalahan tersebut menyebabkan program KUBE tidak berkembang baik sesuai tujuan, selain itu sudah banyak dana tersalurkan namun belum ada perubahan yang signifikan dari sisi kemandirian mustahik maupun manajemen usaha bisnis.

²⁰⁰ Ujang Sadili, *Wawancara*, Pendampingan Bisnis dan Spiritualis Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²⁰¹ Bayu Jaya, *Wawancara*, Perjalanan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁰² Renza Anggieta, *Wawancara*, Perubahan Struktur Organisasi LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁰³ M. Robith, *Wawancara*, Dampak Perubahan Struktur Organisasi terhadap Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁰⁴ Bayu Jaya, *Wawancara*, Problematika Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

Aktivitas pengawasan (*monitoring*) merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan mencakup (1) Penetapan standar/ kebijakan yang digunakan sebagai patokan dengan mengandung beberapa syarat antara lain *validitas* (kesahihan), *reliabilitas* (terpercaya), *sensitivitas* (kepekaan, kemampuan untuk membedakan), *akseptabilitas* (dapat diterima), dan *practicable* (dapat dipraktikan); (2) Pemeriksaan dan Penelitian; (3) Membandingkan antara pelaksanaan tugas dengan standar; hingga (4) Menindak lanjuti penyimpangan.²⁰⁵ Aktivitas ini dilakukan tiap 3 bulan sekali dalam setahun serta didukung dengan laporan rutin dari anggota KUBE. Akan tetapi sejak terindikasi bahwa jalannya program KUBE tidak stabil disebabkan beberapa hal, maka kegiatan pengawasan dan analisis laporan program ikut terhambat.²⁰⁶ Menanggapi hal tersebut Pimpinan baru LAZNAS DT Peduli berupaya kembali mekondusifkan kondisi program KUBE dimulai dari awal tahun 2021, yakni dilakukan pergantian Kepala Bagian Program dan penambahan Staff Program.²⁰⁷ Selain itu, pimpinan juga mulai mengaktifkan kembali jadwal pendampingan kemandirian ekonomi maupun spiritualis disertai pemenuhan laporan oleh anggota KUBE. Tidak cukup hanya disitu, pimpinan telah memutuskan bahwa biaya kebutuhan seperti operasional, penyediaan bahan baku dan produksi harus dikelola dari hasil penjualan produk KUBE sedangkan lembaga hanya menanggung biaya sewa toko dan tetap mensupport dalam hal *branding* dan *marketing* produk. Kebijakan tersebut bertujuan agar anggota KUBE tidak terus menerus bersikap konsumtif, disisi lain agar anggota KUBE paham makna dari konsep program pemberdayaan dan zakat produktif.²⁰⁸

Disisi lain, Kepala Program berupaya menganalisis dan memberikan solusi guna menyelesaikan permasalahan internal antar anggota KUBE dan didapati bahwa sumber utamanya terletak pada Pelatih KUBE dimana 2 orang Pelatih KUBE terindikasi melakukan kecurangan terkait jumlah penghasilan yang diperoleh dari penjualan produk.²⁰⁹ Hal tersebut disebabkan, 2 orang pelatih tersebut merasa bahwa bisnis KUBE adalah milik mereka karena merekalah yang

²⁰⁵ Ghosyi Harfiah Ningrum, "Optimalisasi Peluang Media Digital : Strategi Meningkatkan Fundraising Zakat di Lembaga Taman Zakat Indonesia," *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)* 3, no. 1 (2021): 50–51.

²⁰⁶ M. Robith, *Wawancara*, Aktivitas Pengawasan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁰⁷ Kepala Program DT Peduli Jatim periode sebelumnya bernama Wildan Kuswandi, sedangkan Kepala Program DT Peduli Jatim periode baru bernama Bayu Jaya. Staff Program DT Peduli Jatim periode baru bernama M. Robith dan Renza Anggieta. Bayu Jaya, *Wawancara*, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁰⁸ Ujang Sadili, *Wawancara*, Aktivitas Pengawasan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²⁰⁹ Renza Anggieta, *Wawancara*, Perubahan Struktur Organisasi LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

menginisiasi dan mengajukan bisnis usaha KUBE kepada LAZNAS DT Peduli, sehingga mereka dapat membuat keputusan apapun tanpa konfirmasi dengan lembaga. Parahnya, inventaris KUBE hendak diperjualbelikan untuk mendanai kebutuhan operasional dan produksi KUBE yang sempat macet.²¹⁰ Hal tersebut jelas sudah menyalahi aturan dan kebijakan program KUBE karena kurangnya komunikasi dan koordinasi sehingga dianggap kurang amanah. Menanggapinya, kepala program memutuskan untuk memberikan pemahaman kembali kepada pelatih dan anggota melalui musyawarah, membuat kesepakatan bahwa segala kebutuhan program KUBE harus diupayakan murni dari hasil penjualan produk tanpa menjual atau menyewakan inventaris KUBE, hingga memutuskan agar 2 orang pelatih sudah dianggap mandiri dan diberhentikan dalam keikutsertaanya dalam program KUBE.²¹¹

Hasil dari upaya mengondusifkan program KUBE mulai dapat dirasakan oleh anggota KUBE seperti jangkauan marketing produk meluas, branding produk mulai banyak dikenal terutama oleh kalangan donatur dan mitra LAZNAS DT Peduli yang notabene adalah kalangan menengah ke atas dan bermassa banyak, penghasilan produksi meningkat sehingga pemasukan untuk tiap anggota juga bertambah. Tidak hanya itu berkat bekal kemandirian yang didapatkan oleh anggota KUBE baik sisi ekonomi maupun spiritualis menjadikan anggota KUBE memiliki banyak kesempatan untuk belajar pengalaman baru serta memiliki penghasilan dari kegiatan yang produktif walau telah berada di usia lanjut.²¹² Hal tersebut berjalan lancar hingga dibulan Januari 2022 anggota KUBE mulai mempersiapkan tahap exit program. Salah satu persiapannya yaitu berupaya menggandeng salah satu owner bisnis resto untuk bermitra, memperluas jangkauan market, serta meminimalisir biaya operasional seperti biaya sewa toko.²¹³ Sehingga dibulan Februari 2022 program KUBE resmi dimandirikan dan seluruh aset usaha (inventaris) dari LAZNAS DT Peduli menjadi milik KUBE. Meskipun wujud dari exit program tersebut tidak persis dengan SOP Program KUBE yang telah dirancang,²¹⁴ setidaknya mustahik telah mampu dimandirikan melalui bisnis usaha

²¹⁰ M. Robith, *Wawancara*, Penyelesaian Masalah dalam Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²¹¹ Bayu Jaya, *Wawancara*, Penyelesaian Masalah dalam Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²¹² Renza Anggieta, *Wawancara*, Penyelesaian Masalah dalam Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²¹³ Bayu Jaya, *Wawancara*, Persiapan Exit Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²¹⁴ Rencana exit program KUBE adalah pembentukan paguyuban atau koperasi kelompok yang tetap dibawah pengawasan LAZNAS DT Peduli.

yang sesuai dengan skill para mustahik.²¹⁵ Langkah akhir yaitu LAZNAS DT Peduli berkewajiban menyerahkan seluruh laporan-laporan terkait program KUBE kepada kantor pusat dan sebagai bentuk dokumentasi portofolio lembaga.²¹⁶

C. Risiko Pendistribusian Dana Zakat Program KUBE

Proses pendistribusian dana zakat pada program KUBE tentu tidak terhindar dari potensi munculnya risiko, baik dari segi operasional manajemen program, segi pengelolaan dana, segi pelaku kegiatan yaitu pihak lembaga (amil) dan pihak penerima manfaat (mustahik), hingga segi target dan tujuan program. Risiko yang muncul dominan berasal dari kesalahan manusia (*human error*).²¹⁷ Setelah melakukan wawancara dengan narasumber dari LAZNAS DT Peduli dapat diidentifikasi beberapa risiko yang mungkin dan/atau terjadi pada pendistribusian dana zakat program KUBE sebagai berikut:

1. Visi misi program KUBE kurang jelas

Visi misi program KUBE sama dengan tujuan dari pilar Peduli Ekonomi yakni meningkatkan kesejahteraan ekonomi mustahik melalui keahlian manajemen usaha, manajemen keuangan dan rumah tangga serta pemahaman nilai moralitas masyarakat.²¹⁸ Visi misi KUBE belum disusun secara khusus, hal ini menyebabkan bingungnya manajemen terutama amil terkait tujuan dan program kerja yang menjadi pijakan langkah program kedepannya.²¹⁹

2. Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru

Anggaran yang direncanakan untuk realisasi program baru harus ditentukan sedetail dan seefisien mungkin. Rencana anggaran yang dibuat untuk program KUBE memang cukup besar dengan harapan kelak output dari program ini jauh lebih menguntungkan utamanya untuk kelangsungan hidup mustahiknya. Perencanaan anggaran yang telah dibuat akan diajukan kepada bagian keuangan hingga persetujuan dari kantor pusat LAZNAS DT Peduli. Dana yang dianggarkan untuk realisasi program berasal dari dana

²¹⁵ M. Robith, *Wawancara*, Exit Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²¹⁶ Ujang Sadili, *Wawancara*, Exit Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²¹⁷ Vernanda, "Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi." Hal 31.

²¹⁸ Ujang Sadili, *Wawancara*, Visi Misi Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²¹⁹ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Visi Misi Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

zakat yaitu dengan total sekitar 70-80 juta, sedangkan untuk operasional OPZ dalam rangka suksesi program dialokasikan dari dana infaq/ sedekah.²²⁰

3. Risiko penyesuaian akibat regulasi baru (dari segi legal, organisasi, dan operasional OPZ)

Pergantian kepengurusan LAZNAS DT Peduli dibulan Juli 2020 yakni pergantian Kepala Kantor Cabang (Pimpinan Cabang) dan diakhir tahun 2020 pergantian Kepala Program serta penambahan Staff Program.²²¹ Pergantian kepengurusan tersebut membuat beberapa kebijakan lembaga turut mengalami perbaruan, tak lain hal tersebut juga cukup berpengaruh terhadap jalannya program KUBE. Perlunya penyesuaian serta kurangnya komunikasi dan koordinasi intens antara pengurus lama dengan pengurus baru, utamanya terkait program KUBE membuat kegiatan pendampingan yang mulanya terjadwal menjadi tidak rutin.²²² Pihak yang paling merasakan dampaknya ialah OPZ sendiri, karena dalam hal ini OPZ jadi membutuhkan tambahan waktu lebih lama dan tenaga ekstra untuk menyesuaikan aktivitasnya dengan ketentuan. Efek parahnya yaitu OPZ tidak dapat melanjutkan operasionalnya dengan maksimal, sehingga dikhawatirkan dapat menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat.

4. Kurangnya koordinasi antar SDM OPZ dalam pendistribusian zakat

Komunikasi dan koordinasi sangatlah dibutuhkan, mengingat bahwa lembaga tidak hanya fokus pada satu program saja yang dijalankan. Intensitas komunikasi dan koordinasi yang kurang dilakukan dapat berdampak kurang baik bagi OPZ yang dalam hal ini kerjasama tim dibutuhkan.²²³ Problematika ini tidak hanya berjalan dalam lingkup internal OPZ saja, melainkan bisa juga dalam lingkup program KUBE sehingga perlu diperhatikan. Jika problematika ini diabaikan maka akan berdampak pada aktivitas operasional OPZ termasuk pada proses pendistribusian yang akhirnya tidak efektif.

5. Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/ golongan

Kepala Program LAZNAS DT Peduli mendapatkan laporan dari beberapa anggota KUBE bahwa penghasilan yang mereka peroleh dari penjualan produk KUBE berkurang padahal proses produksi dan minat

²²⁰ Renza Anggieta, *Wawancara*, Perencanaan Anggaran Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²²¹ Bayu Jaya, *Wawancara*, Risiko Pergantian Kepengurusan LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²²² M. Robith, *Wawancara*, Risiko Pergantian Kepengurusan LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²²³ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Kinerja LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

pesanan pelanggan meningkat.²²⁴ Setelah dievaluasi dan bermusyawarah ternyata didapati bahwa adanya masalah komunikasi dan kurangnya koordinasi awal antara LAZNAS DT Peduli dengan Pelatih KUBE, yang mana Pelatih KUBE diberi amanah hanya untuk melatih skill serta mendampingi para anggota layaknya jembatan koordinasi antara lembaga DT Peduli dengan mustahik KUBE, sehingga hasil dari produksi KUBE hanya digunakan untuk proses operasional produksi dan bagian hak para anggota (mustahik). Sedangkan, bisyaroh (*fee*) Pelatih KUBE sudah diporsikan sendiri diluar dari hasil penjualan produk KUBE.²²⁵ Hal tersebut jika tidak segera diselesaikan dapat berdampak pada tidak sahnya penyaluran sesuai asnaf zakat serta pelanggaran hukum karena tidak sesuai syariat Islam.

6. Adanya konflik kepentingan dalam program KUBE

Timbulnya konflik dalam internal KUBE ini merupakan salah satu risiko yang dikhawatirkan terjadi. Bersumber dari adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/ golongan menimbulkan rasa was-was bahkan berkurangnya tingkat kepercayaan antar sesama anggota KUBE.²²⁶ Bisnis usaha yang harusnya didasari dengan nilai kejujuran dan saling percaya dapat berubah ketika salah satu pihak saja kurang amanah. Hal tersebut perlu secara intens diperbaiki melalui aktivitas pengawasan (*monitoring and monitoring*). Kehadiran pihak mediator yakni lembaga DT Peduli diharapkan segera memberikan solusi terbaik.²²⁷ Sehingga dampak yang berisiko ditimbulkan seperti pemisahan, pemecahan, atau pelepasan dapat dihindari.

7. Mustahik penerima dana zakat produktif kurang amanah/ serius

Amanah yang diberikan kepada anggota KUBE sebagai mustahik adalah agar mengembangkan dana zakat yang telah diberikan. Upaya mengembangkan tersebut bukan hanya sekedar meningkatkan kualitas usaha bisnis tetapi juga kewajiban yang telah disepakati bersama dengan lembaga DT Peduli selama KUBE masih dalam tahap pembinaan.²²⁸ Akan tetapi terdapat beberapa amanah yang tidak dilaksanakan diantaranya; (1) laporan-laporan (spiritualis, keuangan, perkembangan SDM, perkembangan program)

²²⁴ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Penyaluran Dana Zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²²⁵ Bayu Jaya, *Wawancara*, Risiko Penyaluran Dana Zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²²⁶ Bayu Jaya, *Wawancara*, Problematika Internal KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²²⁷ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 63.

²²⁸ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Mustahik LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

yang harus disusun oleh anggota KUBE tidak buat; (2) adanya perencanaan dan kesepakatan sepihak oleh anggota KUBE tanpa menjalin komunikasi dan persetujuan lembaga; (3) adanya motif kecurangan dan kelalaian dalam internal antar anggota KUBE; (4) kurangnya transparansi anggota KUBE terhadap lembaga terutama terkait keuangan.²²⁹ Permasalahan tersebut menyebabkan program KUBE tidak berkembang baik sesuai tujuan, selain itu sudah banyak dana tersalurkan namun belum ada perubahan yang signifikan dari sisi kemandirian mustahik maupun manajemen usaha bisnis. Hal ini dapat berdampak menurunkan reputasi dan merusak kredibilitas lembaga.

8. Mustahik belum memahami adab-adab menerima zakat

Adab dalam menerima zakat yaitu harus mengetahui bahwa zakat menjadi penolong dalam mengatasi kesulitan serta agar tetap taat beribadah, apabila penerima zakat mempergunakan zakat untuk tujuan maksiat (tidak amanah) maka hal itu merupakan sikap mengufuri nikmat Allah, penerima zakat hendaknya mengucapkan terima kasih dan mendoakan pemberinya, serta penerima zakat harus memperhatikan kadar pengambilannya.²³⁰ Anggota KUBE selaku mustahik yang menerima dana zakat perlu mengetahui adab-adab tersebut karena mustahik tidak menerima secara konsumtif melainkan secara produktif, untuk itu mustahik perlu dilatih keamanahannya dalam mengelola dana zakat yang diterima. Sehingga proses penerimaan dana zakat tidak melanggar kepatuhan syariah.²³¹

9. Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi kepada masyarakat tentang program baru

Sosialisasi program KUBE telah digencarkan bahkan sebelum bisnis KUBE diresmikan. Kegiatan sosialisasi ini bertujuan memperkenalkan rancangan program KUBE kepada aparat daerah hingga masyarakat umum sekaligus menghimpun data masyarakat yang tertarik mengikuti program KUBE.²³² Lembaga juga mendukung program KUBE dalam hal branding dan marketing produk kepada para donatur dan mitra. Akan tetapi hal tersebut memang rutin hanya diawal program berjalan. Selanjutnya, para anggota KUBE dilatih untuk mandiri utamanya terkait 2 hal tersebut yaitu branding

²²⁹ Bayu Jaya, *Wawancara*, Problematika Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²³⁰ Adab Menerima dan Membayar Zakat. Lihat dalam <https://laznasaql.org/adab-menerima-zakat/>, diakses 28 Maret 2022.

²³¹ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 63.

²³² Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Pengembangan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

dan marketing. Ditambah dengan munculnya problematika baik dari internal lembaga maupun internal KUBE menjadikan kegiatan sosialisasi dan marketing terabaikan beberapa waktu terakhir.²³³ Kurang gencar, rutin dan intensifnya kegiatan sosialisasi dan marketing produk ini jika terlalu lama diabaikan maka dapat berdampak pada lambatnya pertumbuhan tingkat partisipasi dan minat masyarakat terhadap produk dan program KUBE.

10. Belum efektifnya amil dalam melakukan pendampingan dan pengawasan program KUBE.

Aktivitas pendampingan awal dilakukan 1 pekan setelah peresmian usaha, sedangkan kegiatan pendampingan rutin dijadwalkan setiap 1-2 pekan sekali.²³⁴ Kegiatan pendampingan tidak hanya seputar bisnis atau bekal kemandirian ekonomi, akan tetapi juga terkait kemandirian spiritualis. Lalu terkait aktivitas pengawasan dilakukan tiap 3 bulan sekali dalam setahun serta didukung dengan laporan rutin dari anggota KUBE. Akan tetapi sejak terindikasi bahwa jalannya program KUBE tidak stabil disebabkan beberapa hal, maka kegiatan pendampingan, pengawasan dan analisis laporan program ikut terhambat.²³⁵ Sehingga kegiatan pengelolaan program KUBE oleh amil masih kurang efektif dan harus segera diperbaiki agar tidak berdampak pada kinerja dan mempengaruhi tingkat kredibilitas lembaga.

11. Pelaporan pelaksanaan program KUBE oleh mustahik terlambat

Salah satu kewajiban anggota KUBE (mustahik) dalam program KUBE adalah menyusun beberapa macam laporan rutin terkait perkembangan program KUBE. Laporan tersebut nantinya digunakan oleh lembaga sebagai alat monitoring program maupun bahan evaluasi program selanjutnya.²³⁶ Namun, efek beberapa problematika internal ternyata menimbulkan masalah terhadap jalannya program KUBE salah satunya yaitu laporan-laporan (spiritualis, keuangan, perkembangan SDM, perkembangan program) yang harus disusun oleh anggota KUBE justru terlambat bahkan tidak buat.²³⁷ Bagi pihak KUBE hal ini menjadi tanggungan yang harus

²³³ Bayu Jaya, *Wawancara*, Risiko Pengembangan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²³⁴ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Tata Kelola Amil Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²³⁵ Bayu Jaya, *Wawancara*, Risiko Tata Kelola Amil Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²³⁶ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Pelaporan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²³⁷ Bayu Jaya, *Wawancara*, Problematika Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

segera diselesaikan sehingga segala kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengembangan usaha dapat dipertanggungjawabkan kepada lembaga DT Peduli. Sedangkan, bagi lembaga DT Peduli jika keterlambatan laporan terus berlarut maka dapat berdampak pada menurunnya kredibilitas serta tingkat kepercayaan donatur (muzakki) dalam mendukung aktivitas program kedepannya.

12. Risiko penurunan aset zakat dalam program KUBE

Penurunan nilai aset tentu terjadi seiring berjalannya masa pakai aset. Aset yang dimaksud merupakan aset tetap. Dana zakat yang disalurkan pada program KUBE berupa inventaris aset tetap yaitu alat dan mesin yang digunakan untuk proses produksi KUBE seperti kompor, mesin pemanggang (*oven*), rak roti, mixer, dan loyang. Inventaris tersebut harus dapat dimaksimalkan agar fungsi yang dihasilkan dapat berbanding seimbang dengan kuantitas penurunan nilai asetnya.²³⁸ Risiko ini jika kurang diperhatikan dapat berdampak pada rusaknya aset dan tentu berpengaruh pada aktivitas produksi dan kinerja sehingga akan muncul beban operasional baru.

13. Rusaknya sarana operasional KUBE bukan karena kelalaian Amil

Sama halnya dengan risiko penurunan nilai aset, inventaris juga berpotensi mengalami kerusakan. Kerusakan yang dimaksud adalah diluar kelalaian amil karena inventaris digunakan oleh mustahik. Meskipun begitu amil juga perlu mengawasi kondisi inventaris yang disalurkan selama mustahik masih dalam tahap pembinaan pemberdayaan lembaga.²³⁹ Tujuannya agar inventaris dapat digunakan dalam jangka panjang oleh mustahik karena mengingat kembali bahwa akad dalam menunaikan zakat tersebut adalah pendayagunaan sehingga peruntukan fungsinya harus berjangka panjang.

Hasil wawancara dalam rangka mengidentifikasi risiko pendistribusian dana zakat pada program KUBE didapatkan 13 risiko. Dalam hal ini pihak DT Peduli Surabaya masih kurang dalam melakukan mitigasi risiko secara khusus. Selama ini untuk mengantisipasi adanya risiko hanya menggunakan buku panduan

²³⁸ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Penurunan Aset KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²³⁹ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Kerusakan Aset KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

dan pedoman (SOP) sebagai dasar aktivitas.²⁴⁰ Buku Panduan/ SOP DT Peduli mencakup panduan terkait seluruh bidang dalam LAZ. Selain itu, LAZNAS DT Peduli juga melakukan aktivitas 3K yaitu Komunikasi, Koordinasi, dan Konfirmasi. Aktivitas 3K ini merupakan wujud kegiatan evaluasi baik proses program maupun pengelolaan dalam lembaga.²⁴¹ Evaluasi juga dilakukan untuk program yang kemungkinan akan dilakukan lagi dimasa mendatang sehingga kejadian tak terduga yang merugikan atau risiko yang pernah dialami sebelumnya diharapkan tidak terulang lagi.



²⁴⁰ Bayu Jaya, *Wawancara*, Pedoman/ Pamduan Pelaksanaan Program di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁴¹ Ujang Sadili, *Wawancara*, Aktivitas 3K di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

BAB IV

HASIL ANALISIS

Daarut Tauhiid Peduli merupakan lembaga nirlaba berbentuk Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) milik masyarakat yang aktif bergerak dalam bidang penghimpunan dan pendayagunaan dana Zakat, Infaq, Sedekah, Wakaf (ZISWAF) dan bertekad menjadi LAZ yang amanah, profesional, akuntabel dan independen yang didasari pada *Ukhuwah Islamiyah*.²⁴² DT Peduli diresmikan sebagai LAZNAS berdasarkan SK Menteri Agama No. 257 Tahun 2016 pada tanggal 11 Juni 2016. Seiring berkembangnya pertumbuhan, hasil penghimpunan dana DT Peduli digulirkan kepada penerima manfaat dalam bentuk program pelayanan dan pemberdayaan yang prioritas utamanya adalah meningkatkan kekuatan ekonomi masyarakat sehingga mampu mewujudkan kemandirian masyarakat secara bersama-sama. Salah satu bentuk realisasinya ialah Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Dana zakat yang disalurkan kepada mustahik melalui program KUBE tentu melalui berbagai tahap dan proses yang sistematis, meskipun begitu tidak menutup kemungkinan bahwa berpotensi terjadinya risiko. Risiko tidak dapat dihindari akan tetapi dapat dikelola dengan baik sehingga dampaknya mudah untuk diantisipasi.²⁴³

A. Pendistribusian Zakat Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya

Pendistribusian merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan dalam menentukan hingga mencapai sasaran yang ditargetkan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia.²⁴⁴ Penelitian ini membahas terkait pendistribusian harta yang sesuai syariah telah mencapai ukuran nisabnya yaitu dana zakat. Sehingga, makna pendistribusian disini ialah proses menyalurkan dana zakat kepada golongan yang memiliki hak secara syariah melalui proses sistematis dengan pemanfaatan sumber daya yang terarah. Golongan penerima manfaat zakat yang dituju ialah Fakir dengan kategori:

1. Orang yang telah lansia dengan syarat kebutuhan pokoknya (sandang, pangan, papan) tercukupi hanya saja berada dalam kondisi menengah kebawah
2. Orang yang telah lansia (seperti nomor 1) namun berpotensi untuk aktif dalam beberapa kegiatan yang produktif
3. Orang yang tidak memiliki pekerjaan (pengangguran)

²⁴² Profil LAZNAS DT Peduli. Lihat dalam <https://dtpeduli.org/profil-lembaga> , diakses 18 Januari 2022.

²⁴³ Vernanda, "Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi." Hal 74.

²⁴⁴ Riza Miatul Husna, "Efektivitas Pendistribusian Dana Zakat di BAZNAS Kabupaten Kepulauan Meranti" (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020). Hal 15.

Ketiga kategori diatas difokuskan untuk ditetapkan sebagai mustahik oleh LAZNAS DT Peduli berdasarkan ketentuan khusus pada tiap-tiap golongan penerima zakat. Selain menetapkan kategori mustahik, LAZNAS DT Peduli juga memperhatikan beberapa hal seperti memprioritaskan mustahik yang berada diwilayah sekitar LAZNAS DT Peduli, merumuskan skala kondisi lingkungan sosial mustahik, hingga mengidentifikasi secara mendalam terkait tercukupinya kebutuhan pokok mustahik. Sisi lain, dana zakat yang disalurkan kepada mustahik tidak semata-mata diberikan secara langsung, akan tetapi melalui pola yang terkonsep. Tujuannya agar manfaat dana zakat tersebut dapat dirasakan berkelanjutan dan mampu memperbaiki kondisi kebergantungan mustahik terhadap bantuan lembaga.

Pola atau model pendistribusian beragam namun dalam penelitian ini model yang digunakan oleh LAZNAS DT Peduli selaku pihak pengelola zakat adalah model distribusi produktif kreatif. Dimana zakat diberikan dalam bentuk pemberian modal bergulir yakni sebagai modal usaha bagi pengembangan usaha bisnis.²⁴⁵ Modal bergulir ini bersumber dari dana zakat yang dialokasikan pada pilar Peduli Ekonomi dalam jenis UKM Tangguh yaitu dalam program Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Program KUBE berfokus dalam mewadahi kelompok usaha ekonomi yang memiliki usaha bersama secara berkelompok. Dalam wadah KUBE ini anggota yakni mustahik secara bersama-sama dibimbing dan bisa saling berbagi peran dari mulai merancang suatu produk, penyedia bahan baku, produksi, pengemasan, hingga pemasaran produk.²⁴⁶ Produk yang diciptakan dari program KUBE yakni produk makanan ringan berciri khas berupa Kue Pia dengan bahan dasar Madu dan buah Kurma serta Roti dengan rasa kopi. Nama produk tersebut adalah PIA Madu Kurma dan ROTI KEN.²⁴⁷

Pedoman proses pengalokasian dana zakat oleh LAZNAS DT Peduli pada program KUBE telah tersusun sistematis dalam buku Standar Operasional Prosedur (SOP) Program. SOP Program KUBE berisi alur pelaksanaan program mulai dari langkah awal perencanaan hingga disusunnya laporan akhir dan evaluasi program.²⁴⁸ Hal yang menarik dalam proses penyaluran ialah pendistribusian dana

²⁴⁵ Bung, Ardi, "Efektifitas Slogan Gerakan Cinta Zakat melalui Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat Produktif pada BAZNAS Kota Gorontalo." Hal 17.

²⁴⁶ Renza Anggieta, *Wawancara*, Gambaran Umum Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁴⁷ M. Robith, *Wawancara*, Produk dalam Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁴⁸ Riska Neni, *Dokumentasi*, SOP Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

zakat dituntut untuk sekaligus mampu mengoptimalkan pendayagunaan zakat.²⁴⁹ Buku milik BAZNAS bertajuk “Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI” merupakan salah satu jawaban bagi para amil dalam aktivitas penyaluran sekaligus mendayagunakannya. Buku tersebut berisi rumusan langkah-langkah sistematis sebagai bagian dari proses distribusi dan pendayagunaan zakat.²⁵⁰ Aktivitas penyaluran dan pendayagunaan berbentuk program jauh lebih sistematis ketika secara teori dan praktik direalisasikan sesuai dengan alur manajemen yang tepat yakni dimulai dengan langkah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan.

Langkah perencanaan tentu menjadi yang pertama dalam melakukan sebuah kegiatan. Perencanaan meliputi pemilihan kegiatan yang akan dilaksanakan, apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik akan melahirkan konsep yang baik sehingga dalam pelaksanaannya mempunyai aturan yang jelas.²⁵¹ Dalam buku “Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI” langkah perencanaan dapat diawali dengan merumuskan kebijakan pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat. Sesuai dengan PERBAZNAS No. 3 tahun 2018 bahwa pendistribusian merupakan aktivitas penyaluran zakat dalam bentuk konsumtif yang sering kali dialokasikan dalam bidang pendidikan, kesehatan, kemanusiaan, dakwah dan advokasi. Sedangkan, pendayagunaan merupakan aktivitas pemanfaatan zakat secara optimal tanpa mengurangi nilai dan kegunaannya. Pemanfaatan ini seringkali dalam bentuk usaha produktif guna mencapai kemaslahatan umum dibidang ekonomi, pendidikan dan kesehatan. Realisasinya, LAZNAS DT Peduli memilih untuk condong kearah pendayagunaan yakni dialokasikan pada pilar peduli ekonomi program KUBE (Kelompok Usaha Bersama). Beberapa kebijakan juga telah dirumuskan mencakup kebijakan pendayagunaan berdasarkan asnaf, konsep program, rencana anggaran hingga wilayah sasaran calon penerima manfaat. Dikarenakan program KUBE termasuk dalam jenis pendayagunaan maka akad yang dijalankan adalah kegiatan yang bersifat produktif. Dimulai dengan kebijakan program KUBE yang telah ditetapkan secara universal oleh kantor pusat LAZNAS DT Peduli diantaranya, Visi Misi program KUBE sama dengan tujuan dari Pilar Peduli Ekonomi yakni

²⁴⁹ Noor Achmad, Mohammad Hasbi Zaenal, Muhammad Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI* (Jakarta: Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional (PUSKAS BAZNAS), 2021). Hal 46.

²⁵⁰ Ibid.

²⁵¹ Nurholis, “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengelolaan Zakat Produktif di NU CARE-LAZISNU Kabupaten Banyumas.” 32-33.

meningkatkan kesejahteraan ekonomi mustahik melalui keahlian manajemen usaha, manajemen keuangan dan rumah tangga serta pemahaman nilai moralitas masyarakat. Selanjutnya terkait rencana anggaran merupakan persiapan penyediaan dana yang akan dibutuhkan untuk operasional lembaga serta dana zakat yang akan disalurkan melalui usaha pemberdayaan. Perencanaan anggaran nantinya akan diajukan kepada bagian keuangan hingga mendapat persetujuan dari kantor pusat LAZNAS DT Peduli. Rencana anggaran yang dibutuhkan dalam rangka realisasi program KUBE (modal awal) dapat dilihat pada tabel 3.3. Dana yang digunakan untuk operasional dalam mempersiapkan jalannya program dialokasikan dari dana infaq umum. Hal ini dilakukan dengan maksud bahwa infaq umum digunakan dalam rangka suksesi program dari zakat maupun program dari infaq terikat. Namun, tetap hal tersebut kembali kepada kebijakan program dan persetujuan kantor pusat LAZNAS DT Peduli. Setelah kebijakan dirumuskan, maka target pendayagunaan juga mulai disusun. Hal ini dilakukan melalui aktivitas menelaah data dan informasi terkait kondisi faktual sosial ekonomi masyarakat yang disesuaikan dengan rencana strategis, kebijakan lembaga, dan rencana kerja anggaran tahunan. Realisasinya, LAZNAS DT Peduli menentukan wilayah sasaran mustahik berdasarkan prioritas yaitu wilayah masyarakat yang berada didekat lembaga zakat atau berdasarkan beberapa kriteria, diantaranya (1) wilayah padat penduduk; (2) wilayah dengan ekonomi menengah ke bawah; (3) wilayah dengan akses transportasi yang mudah; dan (4) wilayah berada dalam jangkauan kecamatan. Selanjutnya menetapkan target penerima manfaat dan target dampak pendistribusian berdasarkan hasil analisis sesuai dengan ketentuan yang dirancang dengan melakukan aktivitas *assessment* potensi wilayah yang bertujuan untuk memetakan potensi wilayah tersebut. Indikator *assessment* yang digunakan LAZNAS DT Peduli meliputi kepadatan penduduk, mata pencaharian, akses transportasi, aspek keamanan, pendidikan, keagamaan, dan lembaga pembiayaan daerah. Semua indikator tersebut selanjutnya dikumpulkan oleh petugas lapangan dalam sebuah laporan yang nantinya akan dikaji lagi lebih mendalam bersama dengan tim program.

Langkah pengorganisasian lebih tepat sebagai bentuk pengembangan dari koordinasi dan komunikasi dalam langkah perencanaan. Pengorganisasian dilakukan dalam rangka mengatur jalannya sebuah pelaksanaan kegiatan. Sebuah hal dan orang yang terlibat dijadikan satu komando terarah sehingga mudah dalam

bekerja.²⁵² Dimulai dengan mengambil tindakan nyata dari hasil kaji laporan assessment calon mustahik yang diwujudkan dalam perlakuan melayani calon mustahik sesuai standar pelayanan program diantaranya; (1) menyampaikan persyaratan permohonan, (2) menverifikasi dokumen permohonan mustahik, (3) mempersiapkan dokumen kelayakan mustahik dan melakukan survei sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan atau berdasarkan acuan seperti dalam dokumen kebijakan kriteria mustahik, dokumen rancangan program, serta perangkat identifikasi profil dan kebutuhan mustahik dengan tujuan menghimpun kelengkapan administrasi calon mustahik, mendapatkan dokumentasi kondisi calon mustahik sesuai dengan data faktual, serta melakukan wawancara mendalam dengan calon mustahik, (4) melakukan penilaian kelayakan mustahik dengan mempresentasikan hasil survey kepada pihak otoritas lembaga zakat, (5) menyampaikan umpan balik hasil verifikasi, (6) membuat database berisi data informasi mustahik sesuai ketentuan lembaga, hingga dilanjutkan dengan (7) mempersiapkan sumber daya program untuk pelaksanaan sesuai rencana program apabila penilaian kelayakan telah disetujui.²⁵³ Hal tersebut direalisasikan oleh tim program LAZNAS DT Peduli dengan dilakukan juga survei lanjutan dengan tujuan dapat memetakan potensi wilayah lebih detail dan mendalam hingga ke lingkup desa/rw/rt. Selain itu juga bertujuan mensosialisasikan rancangan program KUBE kepada aparatur daerah hingga masyarakat umum sekaligus menghimpun data masyarakat yang tertarik mengikuti program KUBE. Survei diwujudkan dengan mendatangi lokasi tempat tinggal, menganalisis kondisi ekonomi (pendapatan dan aset), melakukan wawancara tentang motivasi mengikuti program, mendokumentasikan temuan, hingga menghimpun data-data lainnya dari warga sekitar (tetangga terdekat) dan dikumpulkan menjadi sebuah laporan survey. Secara terorganisir laporan survey dikaji lebih lanjut melibatkan pihak yang berkepentingan yakni surveyor (petugas lapangan), supervisor, penanggungjawab program, hingga kepala kantor (pimpinan lembaga) untuk menseleksi calon anggota KUBE (mustahik). Setelah calon mustahik ditetapkan maka diorganisir pula persiapan keperluan program seperti pengadaan dana operasional, penentuan dana zakat yang akan dialokasikan, investaris pendukung program, hingga kesiapan proses pelatihan dan pendampingan program kedepannya.

²⁵² Ibid.

²⁵³ Achmad, Zaenal, Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. Hal 159.

Langkah pelaksanaan merupakan proses menggerakkan semua sumber daya untuk mencapai target.²⁵⁴ Penelitian lain turut mengartikan langkah pelaksanaan sebagai upaya keseluruhan langkah realisasi rancangan yang telah dibuat dan pengorganisasian yang siap dijalankan.²⁵⁵ Lahirnya suatu program berawal dari timbulnya keluhan mustahik yang harus ditangani. Proses menangani keluhan juga dapat menjadi sumber data dan informasi terkait kondisi yang dialami mustahik. Dimulai dengan menerima dan mencatat keluhan mustahik pada formulir mustahik, mengidentifikasi dan menelaah keluhan yang telah dicatat, menangani hasil identifikasi sesuai prosedur, lalu menginformasikan dan mendistribusikan penyelesaiannya kepada mustahik, hingga melakukan pengarsipan data dan informasi penyelesaiannya merupakan rangkaian dari langkah pelaksanaan. Realisasinya, LAZNAS DT Peduli melakukan aktivitas pelaksanaan khusus untuk tiap-tiap program salah satunya yaitu program KUBE. Setelah segala kebijakan dan persiapan program KUBE telah terancang matang dan terorganisir maka jalannya program KUBE diresmikan dengan diadakannya pelatihan awal yang secara wajib harus diikuti mustahik selama 3 hari berturut. Pelatihan bukan hanya berisi materi ajar tapi juga praktik atau simulasi secara langsung. Selain pelatihan awal, telah dijadwalkan juga kegiatan pendampingan yang dilakukan selama 1 pekan dan dilanjutkan dengan pendampingan rutin setiap 2 pekan sekali. Kegiatan pendampingan tidak hanya seputar bisnis atau bekal kemandirian ekonomi saja, tetapi juga terkait kemandirian spiritualis. Bentuk pendampingan kemandirian ekonomi diwujudkan dengan menghadirkan beberapa pelatihan enterpreneur, pendampingan langsung oleh ahli dibidangnya, hingga support dalam hal *branding* dan *marketing* produk. Terkait bekal kemandirian spiritual berupa kajian rutin yang disebut dengan “Manajemen Qolbu” serta disediakan form laporan “Mutabaah Yaumiyah”. Harapannya agar mustahik KUBE tidak hanya ahli dalam hal usaha bisnis tetapi juga imbang dengan kewajiban keagamaannya.

Terakhir, langkah pengawasan (*monitoring*) dan evaluasi merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan

²⁵⁴ Muhammad Syukron, Syaifuddin Fahmi, “Manajemen Pengumpulan, Pendistribusian Dana Zakat, Infaq, Shodaqah dan Wakaf (ZISWAF) di Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Yatim Mandiri,” *Jurnal Ekonomi Islam* 9, No. 2 (2018): 191.

²⁵⁵ Ningrum, “Optimalisasi Peluang Media Digital : Strategi Meningkatkan Fundraising Zakat di Lembaga Taman Zakat Indonesia.” Hal 33.

sebelumnya.²⁵⁶ Pengawasan dan evaluasi program penting untuk dilakukan mengingat banyak hal yang perlu diketahui salah satunya seperti terkait apakah program mengalami perkembangan atau justru terdapat kendala? Dari aktivitas pengawasan, pertanyaan tersebut akan terjawab dan akan dilakukan pengkajian perbaikan melalui aktivitas evaluasi. Langkah ini dimulai dari (1) mempersiapkan kegiatan monitoring sekaligus merencanakan untuk evaluasinya, (2) mengumpulkan dan menyusun data, desain serta instrumen monitoring program, (3) mengembangkan data dan informasi sesuai instrument monitoring, (4) melakukan penilaian program yang berjalan disela menyusun laporan hasil monitoring, serta (5) merencanakan aktivitas tindak lanjut yang dilakukan secara berkala atas persetujuan pemangku kepentingan program dalam lembaga. Realisasinya, LAZNAS DT Peduli telah merumuskan alur aktivitas pengawasan (*monitoring*) yang mana dalam aktivitas ini pimpinan lembaga langsung turut andil, dimulai dengan (1) Penetapan standar/ kebijakan yang mengandung syarat-syarat yakni *validitas* (kesahihan), *reliabilitas* (terpercaya), *sensitivitas* (kepekaan, kemampuan untuk membedakan), *akseptabilitas* (dapat diterima), dan *practicable* (dapat dipraktikkan); (2) Pemeriksaan dan Penelitian; (3) Membandingkan antara pelaksanaan tugas dengan standar; hingga (4) Menindak lanjuti penyimpangan. Aktivitas ini dilakukan setiap 3 bulan sekali dalam setahun serta didukung dengan laporan rutin mustahik KUBE. Terkait evaluasi, dipimpin oleh kepala program dengan upaya mengkaji hingga menyumbangkan solusi penyelesaian khususnya dalam internal program KUBE. Aktivitas pengawasan dan evaluasi ini rutin dilakukan sampai pada tahap exit program KUBE. Harapan exit program KUBE adalah dibentuknya sebuah paguyuban atau koperasi kelompok yang tetap berada dalam pengawasan LAZNAS DT Peduli, akan tetapi melihat potensi mustahik dan tingkat usaha KUBE yang ternyata lebih condong dalam bidang usaha produksi maka para mustahik KUBE berupaya menggandeng sebuah bisnis resto untuk bermitra, memperluas jangkauan market, serta meminimalisir biaya operasional dengan artian mustahik KUBE siap untuk menjadi mandiri dari LAZNAS DT Peduli. Tidak hanya sampai disitu, aktivitas evaluasi oleh internal LAZNAS DT Peduli sendiri masih berlanjut karena masih berkewajiban menyerahkan seluruh laporan-laporan terkait program KUBE kepada kantor lembaga pusat sebagai

²⁵⁶ Nur Chotimah, "Model Pengelolaan Zakat Produktif dalam Program Tani Bangkit LAZISMU Kabupaten Magelang" (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020). Hal 17.

bentuk dokumentasi fortfolio lembaga serta bahan evaluasi untuk rancangan program selanjutnya.

B. Analisis *COSO: Enterprise Risk Management Modification* pada Pendistribusian Zakat Program KUBE LAZNAS DT Peduli Surabaya

Proses analisis risiko pendayagunaan zakat pada program KUBE LAZNAS DT Peduli menggunakan metode COSO: ERM Modifikasi berdasarkan buku milik BAZNAS RI yang bertajuk “Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat”.²⁵⁷ Buku tersebut dipilih oleh peneliti sebagai pedoman analisis manajemen risiko karena rumusan dan rancangan terkait risikonya telah disusun secara sistematis melalui 4 tahap utama yaitu identifikasi, pengukuran, pengembangan, dan mitigasi terhadap risiko yang cukup sederhana dan mudah untuk diterapkan khususnya oleh OPZ. Tahap pertama yaitu Identifikasi Risiko, dimana risiko yang telah teridentifikasi perlu untuk dikelompokkan sesuai dengan jenis risikonya.²⁵⁸ Tujuannya agar dampak dari risiko tersebut lebih mudah dianalisa sehingga proses mitigasi nantinya bisa lebih tepat dan efektif. Hasil wawancara dengan pihak LAZNAS DT Peduli didapatkan sebanyak 13 risiko dengan klasifikasi jenis risiko seperti pada tabel berikut:

Tabel 4. 1

Pengelompokan Jenis Risiko Pendistribusian Zakat pada Program KUBE

No	Sumber Risiko	Jenis Risiko	Identifikasi Risiko KUBE
1	Risiko Strategis	a. Risiko Visi Misi (1) b. Risiko Tujuan c. Risiko Reputasi (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Visi misi program KUBE kurang jelas • Risiko penyesuaian akibat regulasi baru (dari segi legal, organisasi, dan operasional OPZ)
2	Risiko Korporatisasi	a. Risiko Korporatisasi (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya konflik kepentingan dalam program KUBE
3	Risiko Edukasi	a. Risiko Edukasi Eksternal b. Risiko Edukasi Internal	-
4	Risiko Operasional	a. Risiko Dana Penghimpunan b. Risiko Dana Penyaluran (5) c. Risiko Dana Produktif d. Risiko Penghimpunan Dana Zakat e. Risiko Pengelolaan Dana Zakat f. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru • Kurangnya koordinasi antar SDM OPZ dalam pendistribusian zakat • Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/ golongan • Mustahik penerima dana zakat

²⁵⁷ Ascarya, Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 161.

²⁵⁸ Vernanda, “Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi.” Hal 46.

		(4) g. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT h. Risiko Kerja Sama (11) i. Risiko Pengembangan Program (2, 9) j. Risiko Kepemimpinan k. Risiko Kompetisi l. Risiko Kejahatan/Penipuan (7)	produktif kurang amanah/ serius • Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi kepada masyarakat tentang program baru • Pelaporan pelaksanaan program KUBE oleh mustahik terlambat
5	Risiko Properti	a. Risiko Manusia b. Risiko Ekonomi c. Risiko Bencana Alam (12, 13)	• Risiko penurunan aset zakat dalam program KUBE • Rusaknya sarana operasional program KUBE bukan karena kelalaian amil
6	Risiko Amil dan Relawan	a. Risiko Tata Kelola Amil (10) b. Risiko Pengelolaan Relawan	• Belum efektifnya amil dalam melakukan pendampingan dan pengawasan program KUBE.
7	Risiko Muzaki dan Mustahik	a. Risiko Muzaki b. Risiko Kehilangan Muzaki c. Risiko Kepuasan Muzaki d. Risiko Mustahik e. Risiko Kehilangan Mustahik f. Risiko Kepuasan Mustahik g. Risiko Kode Etik (8)	• Mustahik belum memahami adab-adab menerima zakat
8	Risiko Transfer Zakat Antarnegara	a. Risiko Transfer Zakat Antarnegara	-
9	Risiko Pelaporan dan Pencatatan	a. Risiko Pelaporan b. Risiko Pencatatan	-
10	Risiko Hukum	a. Risiko Hukum	-
11	Risiko Kepatuhan	a. Risiko Kepatuhan Syariah b. Risiko Kepatuhan Regulasi	-

Sumber: Data dikelola peneliti

Pengelompokan jenis risiko diatas menunjukkan bahwa terdapat 11 sumber risiko dengan 36 jenis risiko. Hasil identifikasi dan pengelompokan risiko terbanyak bersumber dari jenis risiko operasional yaitu sebanyak 6 risiko atau 60% dari jumlah keseluruhan risiko KUBE yang telah teridentifikasi. Sedangkan, risiko lainnya teridentifikasi kedalam sumber risiko visi misi sebanyak 2 risiko, sumber risiko korporatisasi sebanyak 1 risiko, sumber risiko properti sebanyak 2 risiko, sumber risiko amil sebanyak 1 risiko, dan sumber risiko muzakki dan mustahik sebanyak 1 risiko. Sehingga, risiko dalam aktivitas pendistribusian dana zakat pada program KUBE hanya termasuk dalam 6 sumber risiko dengan 11 jenis risiko.

Langkah kedua, setelah mengidentifikasi dan mengelompokkan maka selanjutnya ialah menentukan tingkat level dari masing-masing risiko. Tingkatan level risiko dapat diketahui melalui pengelolaan data hasil dari pengukuran (lihat gambar 2.5). Pengukuran dari risiko akan menghasilkan angka yang berbeda-beda. Pengukuran risiko juga digunakan untuk menentukan skala prioritas penanganan risiko.²⁵⁹ Berikut dipaparkan hasil dari penyebaran kuesioner terhadap pihak LAZNAS DT Peduli sebagai responden, guna mengetahui ukuran tingkat risiko pendayagunaan zakat pada program KUBE:



²⁵⁹ Vernanda, “Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi.” Hal 45.

Tabel 4. 2
Pengukuran Risiko Pendayagunaan Zakat pada Program KUBE (1)

Kode Responden (R)	RISIKO STRATEGIS								RISIKO KORPORATISASI				RISIKO PROPERTI								RISIKO TATA KELOLA AMIL				RISIKO MUSTAHIK						
	Visi misi program KUBE kurang jelas				Risiko penyesuaian akibat regulasi baru (dari segi legal, organisasi, dan operasional OPZ)				Adanya konflik kepentingan dalam program KUBE				Risiko penurunan aset zakat dalam program KUBE				Rusaknya sarana operasional program KUBE bukan karena kelalaian amil				Belum efektifnya amil dalam melakukan pendampingan dan pengawasan program KUBE				Mustahik belum memahami adab-adab menerima zakat						
	<i>Risiko Visi Misi (1)</i>				<i>Risiko Reputasi (3)</i>				<i>Risiko Korporatisasi (6)</i>				<i>Risiko Bencana Alam (12 & 13)</i>								<i>Risiko Tata Kelola Amil (10)</i>				<i>Risiko Kode Etik (8)</i>						
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V
R1	5	5	2	2	2	6	3	3	6	5	3	2	4	4	3	1	1	4	3	2	6	5	3	2	3	5	3	2			
R2	3	6	4	4	2	6	4	2	6	5	4	5	4	4	4	3	5	6	4	4	5	5	4	4	7	6	5	5			
R3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	2			
R4	5	3	4	2	5	3	3	2	4	2	3	3	2	1	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3			
R5	3	4	3	1	6	3	3	2	7	5	2	3	7	3	1	1	2	2	1	1	5	5	4	2	7	5	3	3			
R6	4	6	4	4	6	6	4	4	5	7	4	4	5	6	4	4	5	6	4	4	6	7	4	4	6	6	4	4			
R7	1	6	1	2	5	5	1	1	7	7	1	1	7	5	1	2	1	5	1	5	6	6	1	3	1	2	1	5			
R8	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1			
R9	3	2	3	3	2	1	1	2	7	5	1	4	7	3	3	1	7	4	1	7	5	3	4	3	4	3	1	7			
Total	29	37	25	22	34	35	23	20	46	40	23	26	41	29	23	17	28	31	21	29	42	39	27	25	36	31	24	32			
Rata-rata	3.2	4.1	2.8	2.4	3.8	3.9	2.6	2.2	5.1	4.4	2.6	2.9	4.6	3.2	2.6	1.9	3.1	3.4	2.3	3.2	4.7	4.3	3.0	2.8	4.0	3.4	2.7	3.6			

Sumber: Data dikelola peneliti

Tabel 4. 3
Pengukuran Risiko Pendayagunaan Zakat pada Program KUBE (2)

Kode Responden (R)	RISIKO OPERASIONAL																							
	Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/ golongan				Kurangnya koordinasi antar SDM OPZ dalam pendistribusian zakat				Pelaporan pelaksanaan program KUBE oleh mustahik terlambat				Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru				Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi kepada masyarakat tentang program baru				Mustahik penerima dana zakat produktif kurang amanah/ serius			
	<i>Risiko Dana Penyaluran (5)</i>				<i>Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat (4)</i>				<i>Risiko Kerja Sama (11)</i>				<i>Risiko Pengembangan Program (2 & 9)</i>								<i>Risiko Kejahatan/ Penipuan (7)</i>			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	1	2	1	3	2	4	1	4	6	5	3	2	6	6	4	2	6	6	2	4	2	4	3	2
R2	1	3	2	1	3	3	2	1	7	7	5	5	6	5	5	2	6	6	4	4	3	5	4	4
R3	1	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2
R4	2	3	3	2	3	2	1	2	4	2	1	2	5	3	3	3	5	4	3	2	3	1	3	2
R5	6	5	2	1	6	5	3	2	7	5	4	2	6	4	3	2	6	4	4	2	7	6	4	3
R6	3	6	4	4	5	5	4	3	5	7	4	3	5	6	3	4	5	6	4	2	5	7	4	4
R7	1	7	1	1	1	6	1	1	7	5	1	3	7	6	1	5	7	6	1	3	5	7	1	5
R8	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	4	3	3	1	1	1	1
R9	6	3	1	1	1	2	1	1	7	7	3	5	6	5	3	1	1	1	1	7	6	4	2	1
Total	22	32	18	18	25	31	17	18	48	41	25	26	45	38	26	24	43	40	25	30	34	37	25	24
Rata-rata	2.4	3.6	2.0	2.0	2.8	3.4	1.9	2.0	5.3	4.6	2.8	2.9	5.0	4.2	2.9	2.7	4.8	4.4	2.8	3.3	3.8	4.1	2.8	2.7

Sumber: Data dikelola peneliti

Tabel pengukuran diatas selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan ketentuan yang telah dirumuskan sesuai besar kecilnya bentuk lingkaran (Dot) dan level warnanya (lihat gambar 2.4 dan gambar 2.5). Proses klasifikasi tersebut sudah termasuk dalam langkah ketiga yaitu pengembangan risiko melalui Heatmap Risiko (gambar 2.4). Representasi grafis tersebut menggambarkan berbagai informasi dari risiko yang telah teridentifikasi dan terukur.²⁶⁰ Selain dikembangkan berbentuk Heatmap, risiko juga dianalisis dampaknya terutama guna memberikan rancangan gambaran kelanjutan program kedepan. Dari adanya dampak yang telah dianalisis dan dikembangkan tersebut maka dilakukan langkah akhir yaitu perlakuan (mitigasi) terhadap risiko. Mitigasi risiko juga merupakan kegiatan perencanaan strategi tindakan terhadap risiko yang terukur. Strategi mitigasi dapat berupa teknik, proses, prosedur guna mengurangi dampak risiko dalam aktivitas lembaga.²⁶¹ Berikut ini akan dijabarkan proses analisis (identifikasi, pengukuran, pengembangan, dan mitigasi) terhadap 13 risiko dari aktivitas pendistribusian zakat pada program KUBE yang telah teridentifikasi dari proses wawancara dengan pihak internal LAZNAS DT Peduli Surabaya sesuai sumber dan jenis risikonya.

1. Risiko Strategis

Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 13/23/PBI/2011 menjelaskan bahwa risiko strategis muncul akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan pelaksanaan suatu keputusan strategis.²⁶² Selain itu kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis juga menjadi penyebabnya. Seberapa baik pengelolaan risiko operasional dilakukan, jika salah dalam mengidentifikasi risiko strategis maka sama dengan menyiapkan kegagalan dalam bisnisnya.²⁶³ Pada lembaga zakat, risiko ini merupakan risiko yang berhubungan dengan keputusan jangka panjang dan terletak dalam kendali manajer puncak. Risiko strategis bersifat menyeluruh karena dapat berdampak pada seluruh kebijakan lembaga zakat. Indikasi dari risiko strategis ini dapat dilihat dari kegagalan lembaga zakat dalam mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.²⁶⁴ Sumber risiko strategis terbagi menjadi 3 jenis yaitu risiko visi misi, risiko tujuan, dan risiko reputasi dimana 2 diantaranya sesuai dengan

²⁶⁰ Achmad, Zaenal, Choirin, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat BAZNAS RI*. Hal 12.

²⁶¹ Mita Andriyani And Alexie Herryandie Bronto Adi, "Risk Assessment dan Perumusan Strategi Mitigasi Risiko pada Sistem Distribusi PT Semen Padang," *Jurnal Universitas Andalas Padang* (2017): 2.

²⁶² Peraturan BI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Lihat dalam <https://peraturab.bpk.go.id/Home/Details/137480/peraturan-bi-no-1323pbi2011>, diakses 6 April 2022

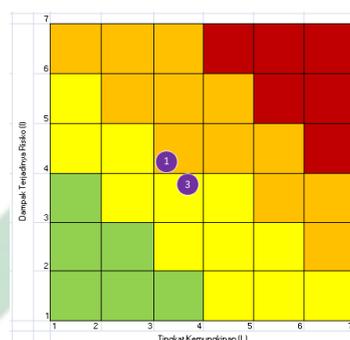
²⁶³ Ujang Sadili, *Wawancara, Persiapan dan Perencanaan Program di LAZNAS DT Peduli*, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²⁶⁴ Ascarya, Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 158.

risiko yang dialami oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya pada program KUBE (lihat tabel 4.1). Dari kedua risiko yang telah teridentifikasi jenisnya dan telah dilakukan pengukuran risiko (lihat tabel 4.2), maka dapat digambarkan dalam Heatmap Risiko serta analisis dampak dan upaya mitigasinya sebagai berikut:

Gambar 4. 1

Heatmap Risiko Strategis



Ukuran Dot (bentuk lingkaran) menggambarkan tingkat kerentanan terhadap risiko (*Vulnerability*). Warna Dot menggambarkan tingkat kecepatan terjadinya risiko (*Speed of Onset*). Klasifikasi warna Heatmap berdasarkan pada tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dan tingkat dampaknya (*Impact*) sehingga menggambarkan tingkatan mulai dari Rendah, Sedang, Tinggi, dan Sangat Tinggi (lihat gambar 2.5), maka risiko ditelaah sebagai berikut:

a. Visi Misi Program KUBE Kurang Jelas

Visi Misi program KUBE yang kurang jelas dapat menjadi sebab gagalnya DT Peduli mencapai tujuan pemberdayaan, karena yang menjadi dasarnya saja belum jelas.²⁶⁵ Hal tersebut menyebabkan bingungnya manajemen terutama amil terkait tujuan dan program kerja yang menjadi pijakan langkah program kedepannya.²⁶⁶ Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,8 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi, kecuali terkait beberapa masalah ekstrim.²⁶⁷ Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*)

²⁶⁵ Ibid.

²⁶⁶ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Visi Misi Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁶⁷ Masalah ekstrim yang dimaksud ialah faktor lain yang dapat mempengaruhi risiko Visi Misi KUBE, seperti faktor eksternal KUBE yaitu adanya pesaing. M. Robith, *Wawancara*, Risiko Visi Misi Program KUBE LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

dengan nilai rata-rata 2,4 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 3,2 maka berada diposisi “Rare” bermakna risiko ini jarang terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 4,1 maka berada diposisi “Moderate” yakni risiko berdampak sedang, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna orange yang artinya tingkat Risiko Tinggi (*High Risk*) meskipun dampaknya sedang, namun dapat menghambat DT Peduli Surabaya dalam memenuhi tujuannya terhadap KUBE dalam jangka periode tertentu, maka risiko ini sebaiknya dihindari dan tetap memerlukan perhatian oleh manajemen puncak.

b. Risiko Penyesuaian Akibat Regulasi Baru (Dari Segi Struktur Organisasi dan Operasional OPZ)

Risiko ini termasuk dalam jenis risiko reputasi yakni risiko yang berpotensi menyebabkan timbulnya persepsi negatif terhadap OPZ. Salah satunya yaitu pergantian kepengurusan dalam OPZ yang membutuhkan tambahan waktu untuk penyesuaian.²⁶⁸ Pergantian kepengurusan membuat beberapa kebijakan OPZ turut mengalami perbaruan, tak lain hal tersebut juga cukup berpengaruh terhadap jalannya program KUBE. Hal ini menjadikan OPZ tidak dapat melanjutkan operasionalnya dengan maksimal dan dikhawatirkan dapat menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat.

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,6 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,2 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 3,8 maka berada diposisi “Rare” bermakna risiko ini jarang terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 3,9 maka

²⁶⁸ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Hal 158.

berada diposisi “Minor” yakni risiko berdampak kecil, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna kuning yang artinya tingkat Risiko Sedang (*Moderate Risk*). Meskipun dampaknya kecil, risiko ini masih dapat diterima dan perlu dikelola dengan mengoptimalkan pertanggung jawaban manajemen secara rutin.

Selanjutnya, dari hasil analisis heatmap dapat difokuskan menjadi kesatuan ringkasan tabel, dimana dalam tabel juga memuat analisis dampak serta upaya mitigasi yang dapat dilakukan oleh lembaga DT Peduli Surabaya, sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Prioritas Risiko Strategis, Dampak, dan Mitigasinya

Kode	Identifikasi Risiko	L	I	V	S	Dampak	Mitigasi
1	Risiko Visi Misi Visi Misi Program KUBE Kurang Jelas	3,2	4,1	2,8	2,4	1. Membingungkan manajemen dan Amil 2. Tujuan dan program kerja menjadi kurang jelas	1. Melakukan pengendalian atas perumusan visi misi program KUBE oleh jajaran manajemen DT Peduli Surabaya 2. Mereview & menyusun kembali visi misi khusus untuk program KUBE 3. Melakukan 3K hingga kajian ulang & menguji ke stakeholder
3	Risiko Reputasi Risiko penyesuaian akibat regulasi baru (dari segi organisasi, dan operasional OPZ)	3,8	3,9	2,6	2,2	1. DT Peduli Surabaya butuh tambahan waktu bahkan materi untuk menyesuaikan aktivitasnya sesuai ketentuan/ regulasi yang baru 2. DT Peduli Surabaya tidak dapat melanjutkan operasinya 3. Menurunkan kepercayaan masyarakat	1. Melakukan penyesuaian manajemen organisasi mengikuti amanah regulasi yang telah ditetapkan 2. Menyusun strategi edukasi, informasi, layanan konsultasi baik secara tatap muka maupun melalui media & IT 3. Melakukan kajian dampak pada tiap program

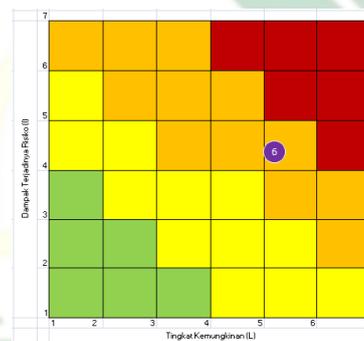
2. Risiko Korporatisasi

Risiko korporatisasi terjadi ketika adanya indikasi penyalagunaan dana ZIS dalam rangka keuntungan satu pihak tanpa disertai pertanggungjawaban. Risiko ini juga dapat terjadi ketika suatu pihak ingin mendirikan suatu usaha

dibidang komersial yang tidak sesuai dengan prinsip syariah.²⁶⁹ Risiko ini berhubungan dengan *trust* atau kepercayaan masyarakat yang ingin menyalurkan manfaat kepada yang berhak menerima manfaat tersebut. Maka diharapkan OPZ fokus pada bidang yang dikuasai serta meningkatkan semangat *co-opetition*²⁷⁰ daripada *pure competition*. Sumber risiko korporatisasi terdiri dari 3 risiko, namun dalam penelitian ini hanya ada 1 risiko yang sesuai dengan yang dialami oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya pada program KUBE (lihat tabel 4.1). Risiko yang telah teridentifikasi jenisnya dan telah dilakukan pengukuran risiko (lihat tabel 4.2), maka dapat digambarkan dalam Heatmap Risiko serta analisis dampak dan upaya mitigasinya sebagai berikut:

Gambar 4. 2

Heatmap Risiko Korporatisasi



Ukuran Dot menggambarkan tingkat *Vulnerability*. Warna Dot menggambarkan tingkat *Speed of Onset*. Klasifikasi warna Heatmap berdasarkan pada tingkat *Likelihood* dan tingkat *Impact* (lihat gambar 2.5), maka risiko ditelaah sebagai berikut:

a. Adanya Konflik Kepentingan dalam Program KUBE

Timbulnya konflik internal KUBE merupakan salah satu risiko yang dikhawatirkan terjadi.²⁷¹ Bersumber dari adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/ golongan menimbulkan rasa was-was bahkan berkurangnya tingkat kepercayaan antar sesama anggota KUBE.²⁷²

Hal tersebut perlu secara intens diperbaiki melalui aktivitas pengawasan

²⁶⁹ Ibid.

²⁷⁰ Co-opetition merupakan suatu keadaan dimana competitor saling bekerjasama dan bersaing dalam rangka mengkreasikan nilai. Lihat dalam <https://amp.kontan.co.id/news/coopetition-sama-sama-peroleh-manfaat>, diakses 8 April 2022

²⁷¹ Khulafatur Rifki, "Analisis Pengaruh Leverage, Ukuran Perusahaan, dan Risk Management Committee Terhadap Enterprise Risk Management (Studi pada Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2013-2017)" (Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019). Hal 16.

²⁷² Bayu Jaya, *Wawancara*, Problematika Internal KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

(*monitoring and monitoring*). Kehadiran pihak mediator yakni lembaga DT Peduli diharapkan segera memberikan solusi terbaik.²⁷³ Sehingga dampak yang berisiko ditimbulkan seperti pemisahan, pemecahan, atau pelepasan dapat dihindari.

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,6 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,9 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 5,1 maka berada diposisi “Possible” bermakna risiko ini mungkin terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 4,4 maka berada diposisi “Moderate” yakni risiko berdampak sedang, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna orange yang artinya tingkat Risiko Tinggi (*High Risk*) meskipun dampaknya sedang, namun dapat menghambat DT Peduli Surabaya dalam memenuhi tujuannya terhadap KUBE dalam jangka periode tertentu, maka risiko ini sebaiknya dihindari dan tetap memerlukan perhatian oleh manajemen puncak.

Selanjutnya, dari hasil analisis heatmap dapat difokuskan menjadi kesatuan ringkasan tabel, dimana dalam tabel juga memuat analisis dampak serta upaya mitigasi yang dapat dilakukan oleh lembaga DT Peduli Surabaya, sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Prioritisasi Risiko Korporatisasi, Dampak, dan Mitigasinya

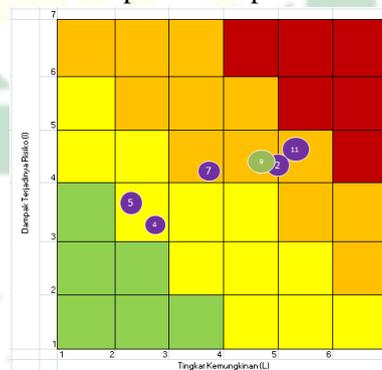
Kode	Identifikasi Risiko	L	I	V	S	Dampak	Mitigasi
6	Risiko Korporatisasi Adanya konflik kepentingan dalam program KUBE	5,1	4,4	2,6	2,9	1. Konflik kepentingan dapat memicu pemisahan, pemecahan bahkan pelepasan anak binaan OPZ	1. Membangun internal audit dan pengawasan pihak ketiga yang kokoh 2. Melakukan pengawasan (<i>monitoring and monitoring</i>) secara intens

²⁷³ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. 159.

3. Risiko Operasional

Risiko ini terjadi diakibatkan dari proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, serta beberapa kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional OPZ.²⁷⁴ Sumber risiko operasional terbagi menjadi 12 jenis yaitu Risiko Dana Penghimpunan, Risiko Dana Penyaluran (5), Risiko Dana Produktif, Risiko Penghimpunan Dana Zakat, Risiko Pengelolaan Dana Zakat, Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat (4), Risiko Infrastruktur Jaringan/ IT, Risiko Kerja Sama (11), Risiko Pengembangan Program (2 & 9), Risiko Kepemimpinan, Risiko Kompetisi, dan Risiko Kejahatan/ Penipuan (7). Dari 12 jenis risiko, teridentifikasi 6 diantaranya sesuai dengan yang dialami oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya pada program KUBE (lihat tabel 4.1). Risiko yang telah teridentifikasi jenisnya dan telah dilakukan pengukuran risiko (lihat tabel 4.2), maka dapat digambarkan dalam Heatmap Risiko serta analisis dampak dan upaya mitigasinya sebagai berikut:

Gambar 4. 3
Heatmap Risiko Operasional



Ukuran Dot menggambarkan tingkat *Vulnerability*. Warna Dot menggambarkan tingkat *Speed of Onset*. Klasifikasi warna Heatmap berdasarkan pada tingkat *Likelihood* dan tingkat *Impact* (lihat gambar 2.5), maka risiko ditelaah sebagai berikut:

a. Adanya Pemanfaatan Dana Zakat untuk Kepentingan Pribadi/ Golongan

Risiko ini termasuk dalam jenis Risiko Dana Penyaluran yakni risiko yang timbul karena adanya penyalagunaan dalam penyaluran dana

²⁷⁴ Peraturan BI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Lihat dalam <https://peraturab.bpk.go.id/Home/Details/137480/peraturan-bi-no-1323pbi2011> , diakses 6 April 2022

zakat.²⁷⁵ Penyalagunaan yang dimaksud berupa pemanfaatan untuk kepentingan pribadi.²⁷⁶ Dalam KUBE, risiko penyalagunaan ini terindikasi terjadi oleh pelatih KUBE. Dimana penghasilan dari penjualan produk KUBE merupakan bagian hak anggota sebagai mustahik, sedangkan Pelatih KUBE diberi amanah hanya untuk melatih skill serta mendampingi para anggota.²⁷⁷ Sedangkan, bisyaroh (*fee*) Pelatih KUBE sudah diporsikan sendiri diluar dari hasil penjualan produk KUBE.²⁷⁸ Hal tersebut jika tidak segera diselesaikan dapat berdampak pada tidak sahnya penyaluran sesuai asnaf zakat serta pelanggaran hukum karena tidak sesuai syariat Islam.

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,0 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,0 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 2,4 maka berada diposisi “Very Rare” bermakna risiko ini sangat jarang terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 3,6 maka berada diposisi “Minor” yakni risiko berdampak kecil, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna kuning yang artinya tingkat Risiko Sedang (*Moderate Risk*). Meskipun dampaknya kecil, risiko ini masih dapat diterima dan perlu dikelola dengan mengoptimalkan pertanggung jawaban manajemen secara rutin.

b. Kurangnya Koordinasi Antar SDM OPZ dalam Pendistribusian Zakat

Risiko ini termasuk dalam jenis risiko manajemen penyaluran dana zakat, yang mana risiko ini dapat terjadi apabila proses pengelolaan yaitu kegiatan penyaluran kurang stabil.²⁷⁹ Komunikasi dan koordinasi sangatlah dibutuhkan, mengingat bahwa lembaga tidak hanya fokus pada satu

²⁷⁵ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. 160.

²⁷⁶ Mokhammad Mahdum, Muhammad Nadrattuzaman Hosen, *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat*, ed. Pusat Kajian Strategis and Badan Amil Zakat Nasional, 1st ed. (Jakarta: Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional, 2019). Hal 66.

²⁷⁷ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Penyaluran Dana Zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁷⁸ Bayu Jaya, *Wawancara*, Risiko Penyaluran Dana Zakat pada Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁷⁹ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. 161.

program saja. Intensitas komunikasi dan koordinasi yang kurang dilakukan dapat berdampak kurang baik bagi OPZ yang dalam hal ini kerjasama tim dibutuhkan.²⁸⁰ Problematika ini tidak hanya berjalan dalam lingkup internal OPZ saja, melainkan bisa juga dalam lingkup program KUBE sehingga perlu diperhatikan. Jika problematika ini diabaikan maka akan berdampak pada aktivitas operasional OPZ termasuk pada proses pendistribusian yang akhirnya tidak efektif.

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 1,9 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Very Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang sangat baik melalui langkah nyata yang terukur dalam setiap kondisi sehingga kemungkinan berhasil sangat tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,0 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 2,8 maka berada diposisi “Very Rare” bermakna risiko ini sangat jarang terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 3,4 maka berada diposisi “Minor” yakni risiko berdampak kecil, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna kuning yang artinya tingkat Risiko Sedang (*Moderate Risk*). Meskipun dampaknya kecil, risiko ini masih dapat diterima dan perlu dikelola dengan mengoptimalkan pertanggung jawaban manajemen secara rutin.

c. Pelaporan Pelaksanaan Program KUBE oleh Mustahik Terlambat

Salah satu kewajiban anggota KUBE (mustahik) adalah menyusun beberapa macam laporan rutin terkait perkembangan program KUBE. Laporan tersebut nantinya digunakan oleh lembaga sebagai alat monitoring program maupun bahan evaluasi program selanjutnya.²⁸¹ Namun, efek dari beberapa problematika internal ternyata menimbulkan masalah terhadap jalannya program KUBE yaitu laporan-laporan (spiritualis, keuangan, perkembangan SDM, perkembangan program) yang harus disusun oleh

²⁸⁰ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Kinerja LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²⁸¹ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Pelaporan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

anggota KUBE justru terlambat bahkan tidak buat.²⁸² Bagi pihak KUBE hal ini menjadi tanggungan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada lembaga DT Peduli. Sedangkan, bagi lembaga DT Peduli jika keterlambatan laporan terus berlarut maka dapat berdampak pada menurunnya kredibilitas serta tingkat kepercayaan donatur (muzakki) dalam mendukung aktivitas program kedepannya.

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,8 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,9 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 5,3 maka berada diposisi “Possible” bermakna risiko ini mungkin terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 4,6 maka berada diposisi “Moderate” yakni risiko berdampak sedang, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna orange yang artinya tingkat Risiko Tinggi (*High Risk*) meskipun dampaknya sedang, namun dapat menghambat DT Peduli Surabaya dalam memenuhi tujuannya terhadap KUBE dalam jangka periode tertentu, maka risiko ini sebaiknya dihindari dan tetap memerlukan perhatian oleh manajemen puncak.

d. Besarnya Biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan Produk Baru

Anggaran yang direncanakan untuk realisasi program baru harus ditentukan sedetail dan seefisien mungkin. Rencana anggaran yang dibuat untuk program KUBE memang cukup besar dengan harapan kelak output dari program ini jauh lebih menguntungkan utamanya untuk kelangsungan hidup mustahiknya. Dana yang dianggarkan untuk realisasi program berasal dari dana zakat yaitu dengan total sekitar 70-80 juta, sedangkan untuk operasional OPZ dalam rangka suksesi program dialokasikan dari dana infaq/ sedekah umum.²⁸³ Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan

²⁸² Bayu Jaya, *Wawancara*, Problematika Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

²⁸³ Renza Anggieta, *Wawancara*, Perencanaan Anggaran Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

(*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,9 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,7 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 5,0 maka berada diposisi “Possible” bermakna risiko ini mungkin terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 4,2 maka berada diposisi “Moderate” yakni risiko berdampak sedang, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna orange yang artinya tingkat Risiko Tinggi (*High Risk*) meskipun dampaknya sedang, namun dapat menghambat DT Peduli Surabaya dalam memenuhi tujuannya terhadap KUBE dalam jangka periode tertentu, maka risiko ini sebaiknya dihindari dan tetap memerlukan perhatian oleh manajemen puncak.

e. Mustahik Penerima Dana Zakat Produktif Kurang Amanah/ Serius

Amanah yang diberikan kepada anggota KUBE sebagai mustahik adalah agar mengembangkan dana zakat yang telah diberikan. Upaya mengembangkan tersebut bukan hanya sekedar meningkatkan kualitas usaha bisnis tetapi juga kewajiban yang telah disepakati bersama dengan lembaga DT Peduli selama KUBE masih dalam tahap pembinaan.²⁸⁴

Namun, terdapat beberapa amanah yang tidak dilaksanakan seperti (1) laporan-laporan (spiritualis, keuangan, perkembangan SDM, perkembangan program) yang harus disusun oleh anggota KUBE tidak buat; (2) adanya perencanaan dan kesepakatan sepihak oleh anggota KUBE tanpa menjalin komunikasi dan persetujuan lembaga; (3) adanya motif kecurangan dan kelalaian dalam internal antar anggota KUBE; (4) kurangnya transparansi anggota KUBE terhadap lembaga terutama terkait keuangan.²⁸⁵ Permasalahan tersebut menyebabkan program KUBE tidak berkembang baik sesuai tujuan.

²⁸⁴ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Mustahik LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²⁸⁵ Bayu Jaya, *Wawancara*, Problematika Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,8 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,7 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 3,8 maka berada diposisi “Rare” bermakna risiko ini jarang terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 4,1 maka berada diposisi “Moderate” yakni risiko berdampak sedang, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna orange yang artinya tingkat Risiko Tinggi (*High Risk*) meskipun dampaknya sedang, namun dapat menghambat DT Peduli Surabaya dalam memenuhi tujuannya terhadap KUBE dalam jangka periode tertentu, maka risiko ini sebaiknya dihindari dan tetap memerlukan perhatian oleh manajemen puncak.

- f. Kurang Gencar, Rutin, dan Intensif dalam Sosialisasi kepada Masyarakat tentang Program Baru

Sosialisasi program KUBE telah digencarkan bahkan sebelum bisnis KUBE diresmikan. Kegiatan sosialisasi ini bertujuan memperkenalkan rancangan program KUBE kepada aparatur daerah hingga masyarakat umum sekaligus menghimpun data masyarakat yang tertarik mengikuti program KUBE.²⁸⁶ Lembaga juga mendukung program KUBE dalam hal branding dan marketing produk kepada para donatur dan mitra. Akan tetapi hal tersebut memang rutin hanya diawal program berjalan. Selanjutnya, para anggota KUBE dilatih untuk mandiri utamanya terkait 2 hal tersebut yaitu branding dan marketing. Kurang gencar, rutin dan intensifnya kegiatan sosialisasi dan marketing produk ini jika terlalu lama diabaikan maka dapat berdampak pada lambatnya pertumbuhan tingkat partisipasi dan minat masyarakat terhadap program KUBE.

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,8 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko

²⁸⁶ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Pengembangan Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 3,3 menghasilkan dot berwarna hijau sehingga risiko berada diposisi “Medium” yang berarti kecepatan risiko ini sedang yaitu terjadi dalam hitungan bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 4,8 maka berada diposisi “Unlikely” bermakna risiko ini mungkin tidak terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 4,4 maka berada diposisi “Moderate” yakni risiko berdampak sedang, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna orange yang artinya tingkat Risiko Tinggi (*High Risk*) meskipun dampaknya sedang, namun dapat menghambat DT Peduli Surabaya dalam memenuhi tujuannya terhadap KUBE dalam jangka periode tertentu, maka risiko ini sebaiknya dihindari dan tetap memerlukan perhatian oleh manajemen puncak.

Selanjutnya, dari hasil analisis heatmap dapat difokuskan menjadi kesatuan ringkasan tabel, dimana dalam tabel juga memuat analisis dampak serta upaya mitigasi yang dapat dilakukan oleh lembaga DT Peduli Surabaya, sebagai berikut:

Tabel 4. 6

Prioritisasi Risiko Operasional, Dampak, dan Mitigasinya

Kode	Identifikasi Risiko	L	I	V	S	Dampak	Mitigasi
5	Risiko Dana Penyaluran Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/golongan	2,3	3,6	2,0	2,0	1. Tidak sahnya penyaluran sesuai asnaf zakat 2. Pelanggaran hukum dan tidak sesuai syariat Islam	1. Membangun kebijakan mengenai batasan dan ketentuan pemanfaatan dana program 2. Penerapan sistem kepatuhan dan pelaksanaan audit internal 3. SOP penyaluran dana 4. Laporan keuangan rutin

4	Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat	Kurangnya koordinasi antar SDM OPZ dalam pendistribusian zakat	2,8	3,4	1,9	2,0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duplikasi penyaluran 2. Kurang efektifnya pendistribusian dana zakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan sinergi antar sesama SDM OPZ 2. Melakukan 3K khusus penyaluran zakat tiap program 3. Sistem database penyaluran terintegrasi
11	Risiko Kerja Sama	Pelaporan pelaksanaan program KUBE oleh mustahik terlambat	5,3	4,6	2,8	2,9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat 2. Mitra yang terlambat dikenakan sanksi sampai ancaman pemutusan hubungan kerja 3. Mengurangi kredibilitas OPZ 4. Distribusi melalui mitra disalahgunakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi dan monitoring yang baik dan terukur 2. SOP kerjasama penyaluran 3. Menyamakan persepsi mengenai tata cara pengelolaan perzakatan dengan para mitra dan melakukan pertemuan evaluasi 4. Monitoring dan evaluasi atas penggunaan dana program 5. Membentuk forum komunikasi dan koordinasi OPZ dengan para mitra.
2	Risiko Pengembangan Program	Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru	5,0	4,2	2,9	2,7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari donatur baru untuk mendanai program baru 2. Lambatnya penemuan program baru 3. Gangguan operasional manajemen; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji kelayakan dan persetujuan pelaksanaan pengembangan produk harus disetujui oleh Komite Program 2. Menjalin sinergi dengan berbagai pihak serta menyusun program dengan pendekatan potential assessment bukan need assessment
9	Risiko Pengembangan Program	Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi kepada masyarakat tentang program baru	4,8	4,4	2,8	2,7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat belum paham mengenai program baru OPZ 2. Lambatnya pertumbuhan tingkat partisipasi masyarakat 3. Pelaksanaan program baru belum optimal 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Memilih PIC marketing dan membuat rencana marketing

							4. Kegagalan pengembangan program distribusi dana zakat tidak tepat sasaran	program setiap ada produk baru 4. Melakukan strategi sosialisasi yang efektif.
7	Risiko Kejahatan/Penipuan	Mustahik penerima dana zakat produktif kurang amanah/ serius	3,8	4,1	2,8	2,7	1. Program dana bergulir kurang berhasil 2. Merusak reputasi dan kredibilitas OPZ	1. Pendampingan penerima dana bergulir 2. Adanya form assessment dan survei mustahik ke lapangan 3. Adanya sanksi terhadap mustahik yang melanggar seperti pemberhentian dalam pengucuran dana 4. Penyuluhan dan edukasi ke mustahik 5. Pembinaan secara periodik.

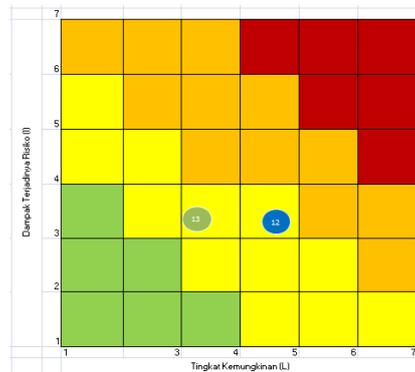
4. Risiko Properti

Risiko ini terjadi atas investaris atau harta benda institusi zakat yang diakibatkan karena perilaku manusia, ketidakpastian ekonomi dan bencana alam, sehingga akan mengakibatkan kerugian institusi zakat.²⁸⁷ Sumber risiko operasional terbagi menjadi 3 jenis yaitu Risiko Manusia, Risiko Ekonomi, dan Risiko Bencana Alam (13, 14). Dari 3 jenis risiko, teridentifikasi 2 diantaranya sesuai dengan yang dialami oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya pada program KUBE (lihat tabel 4.1). Risiko yang telah teridentifikasi jenisnya dan telah dilakukan pengukuran risiko (lihat tabel 4.2), maka dapat digambarkan dalam Heatmap Risiko serta analisis dampak dan upaya mitigasinya sebagai berikut:

²⁸⁷ Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. 162.

Gambar 4. 4

Heatmap Risiko Properti



Ukuran Dot menggambarkan tingkat *Vulnerability*. Warna Dot menggambarkan tingkat *Speed of Onset*. Klasifikasi warna Heatmap berdasarkan pada tingkat *Likelihood* dan tingkat *Impact* (lihat gambar 2.5), maka risiko ditelaah sebagai berikut:

a. Risiko Penurunan Aset Zakat dalam Program KUBE

Penurunan nilai asset tentu terjadi seiring berjalannya masa pakai asset.²⁸⁸ Dana zakat yang disalurkan pada program KUBE berupa inventaris asset tetap yaitu alat dan mesin yang digunakan untuk proses produksi KUBE. Inventaris tersebut harus dapat dimaksimalkan agar fungsi yang dihasilkan dapat berbanding seimbang dengan kuantitas penurunan nilai asetnya.²⁸⁹ Risiko ini jika kurang diperhatikan dapat berdampak pada rusaknya asset dan tentu berpengaruh pada aktivitas produksi dan kinerja sehingga akan muncul beban operasional baru. Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,6 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 1,9 menghasilkan dot berwarna biru sehingga risiko berada diposisi “Very Low” yang berarti kecepatan risiko ini sangat lambat yakni terjadi setelah lebih dari setahun.

Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 4,6 maka berada diposisi “Unlikely” bermakna risiko ini

²⁸⁸ Odi Yuanto Addara, “Analisis Pengendalian Risiko Operasional berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta” (Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2020). 55-56.

²⁸⁹ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Penurunan Aset KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

mungkin tidak terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 3,2 maka berada diposisi “Minor” yakni risiko berdampak kecil, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna kuning yang artinya tingkat Risiko Sedang (*Moderate Risk*). Meskipun dampaknya kecil, risiko ini masih dapat diterima dan perlu dikelola dengan mengoptimalkan pertanggung jawaban manajemen secara rutin.

b. Rusaknya Sarana Operasional Program KUBE Bukan Karena Kelalaian Amil

Sama halnya dengan risiko penurunan nilai asset, inventaris juga berpotensi mengalami kerusakan. Kerusakan yang dimaksud adalah diluar kelalaian amil karena inventaris digunakan oleh mustahik. Meskipun begitu amil juga perlu mengawasi kondisi inventaris yang disalurkan selama mustahik masih dalam tahap pembinaan pemberdayaan lembaga.²⁹⁰ Tujuannya agar inventaris dapat digunakan dalam jangka panjang oleh mustahik karena mengingat kembali bahwa akad ditunaikannya zakat tersebut adalah pendayagunaan sehingga peruntukan fungsinya harus berjangka panjang.²⁹¹ Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,6 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 1,9 menghasilkan dot berwarna biru sehingga risiko berada diposisi “Very Low” yang berarti kecepatan risiko ini sangat lambat yakni terjadi setelah lebih dari setahun.

Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 4,6 maka berada diposisi “Unlikely” bermakna risiko ini mungkin tidak terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 3,2 maka berada diposisi “Minor” yakni risiko berdampak kecil, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna kuning yang artinya tingkat Risiko Sedang (*Moderate Risk*). Meskipun dampaknya kecil, risiko ini masih dapat diterima dan perlu

²⁹⁰ Ujang Sadili, *Wawancara*, Risiko Kerusakan Aset KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 13 Januari 2022).

²⁹¹ Munif Solikhan, “Analisis Perkembangan Manajemen Zakat untuk Pemberdayaan Masyarakat di Indonesia,” *Jurnal Ilmiah Syi'ar* 20, no. 1 (2020): 55.

dikelola dengan mengoptimalkan pertanggung jawaban manajemen secara rutin.

Selanjutnya, dari hasil analisis heatmap dapat difokuskan menjadi kesatuan ringkasan tabel, dimana dalam tabel juga memuat analisis dampak serta upaya mitigasi yang dapat dilakukan oleh lembaga DT Peduli Surabaya, sebagai berikut:

Tabel 4. 7

Prioritisasi Risiko Properti, Dampak, dan Mitigasinya

Kode	Identifikasi Risiko	L	I	V	S	Dampak	Mitigasi
12	Risiko penurunan aset zakat dalam program KUBE	3,2	4,1	2,8	2,4		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aset kelolaan yang bersumber dari dana masyarakat sebaiknya diasuransikan 2. Adanya standar pengelolaan aset zakat 3. Adanya maintenance dan peremajaan aset secara gradual
13	Risiko Bencana Alam Rusaknya sarana operasional program KUBE bukan karena kelalaian amil	3,8	3,9	2,6	2,2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rusaknya aset OPZ 2. Mengganggu operasional dan kinerja OPZ 3. Biaya operasional terbebani 4. Tingkat efisiensi menurun 5. Terhambatnya aktivitas 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Melakukan koordinasi dengan BNPT dan BMKG untuk menentukan antisipasi awal 5. Disiapkannya karyawan dengan diberi pembekalan Disaster Management 6. Harus ada kebijakan untuk melakukan inventarisasi atas seluruh aset tetap terkait dengan risiko karena force majeure 7. Scheduling pengasuransian sarana OPZ 8. Adanya penyusunan anggaran tahunan terkait sarana prasarana lembaga 9. Membuat standar penanganan kondisi terkait.

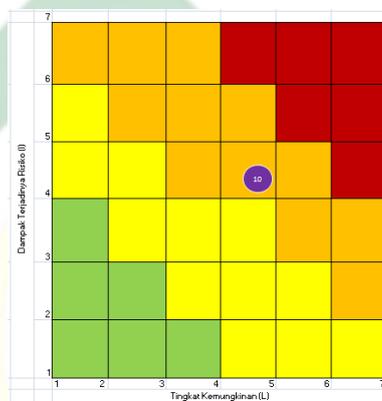
5. Risiko Amil dan Relawan

Risiko amil dan relawan dapat terjadi apabila institusi zakat tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola sumber daya manusia institusi zakat termasuk relawan zakat, seperti belum ada standarisasi tata kelola amil yang

baik (*Good Amil Governance*) dan relawan yang kurang komitmen dengan pekerjaannya.²⁹² Sumber risiko amil dan relawan terdiri dari 2 jenis risiko yaitu Risiko Tata Kelola Amil dan Risiko Pengelolaan Relawan, namun dalam penelitian ini hanya ada 1 jenis risiko yang sesuai dengan yang dialami oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya pada program KUBE (lihat tabel 4.1). Risiko yang telah teridentifikasi jenisnya dan telah dilakukan pengukuran risiko (lihat tabel 4.2), maka dapat digambarkan dalam Heatmap Risiko serta analisis dampak dan upaya mitigasinya sebagai berikut:

Gambar 4. 5

Heatmap Risiko Tata Kelola Amil



Ukuran Dot menggambarkan tingkat *Vulnerability*. Warna Dot menggambarkan tingkat *Speed of Onset*. Klasifikasi warna Heatmap berdasarkan pada tingkat *Likelihood* dan tingkat *Impact* (lihat gambar 2.5), maka risiko ditelaah sebagai berikut:

- a. Belum Efektifnya Amil dalam melakukan Pendampingan dan Pengawasan Program KUBE.

Aktivitas pendampingan awal dilakukan sepekan setelah peresmian KUBE, sedangkan kegiatan pendampingan rutin dijadwalkan setiap 1-2 pekan sekali.²⁹³ Kegiatan pendampingan tidak hanya seputar bisnis dan bekal kemandirian ekonomi, akan tetapi juga terkait kemandirian spiritualis. Lalu terkait aktivitas pengawasan dilakukan tiap 3 bulan sekali dalam setahun serta didukung dengan laporan rutin dari anggota KUBE. Akan tetapi sejak terindikasi bahwa jalannya program KUBE tidak stabil disebabkan beberapa hal, maka kegiatan pendampingan, pengawasan dan

²⁹² Ascarya and Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. 162.

²⁹³ M. Robith, *Wawancara*, Risiko Tata Kelola Amil Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

analisis laporan program ikut terhambat.²⁹⁴ Sehingga kegiatan pengelolaan program KUBE oleh amil masih kurang efektif dan harus segera diperbaiki agar tidak berdampak pada kinerja dan mempengaruhi tingkat kredibilitas lembaga.

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 3,0 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Medium” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang cukup dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tetapi beberapa solusi yang dirumuskan belum tentu efektif. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 2,8 menghasilkan dot berwarna ungu sehingga risiko berada diposisi “Low” yang berarti kecepatan risiko ini rendah yaitu terjadi dalam hitungan beberapa bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 4,7 maka berada diposisi “Unlikely” bermakna risiko ini mungkin tidak terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 4,3 maka berada diposisi “Moderate” yakni risiko berdampak sedang, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna orange yang artinya tingkat Risiko Tinggi (*High Risk*) meskipun dampaknya sedang, namun dapat menghambat DT Peduli Surabaya dalam memenuhi tujuannya terhadap KUBE dalam jangka periode tertentu, maka risiko ini sebaiknya dihindari dan tetap memerlukan perhatian oleh manajemen puncak.

Selanjutnya, dari hasil analisis heatmap dapat difokuskan menjadi kesatuan ringkasan tabel, dimana dalam tabel juga memuat analisis dampak serta upaya mitigasi yang dapat dilakukan oleh lembaga DT Peduli Surabaya, sebagai berikut:

²⁹⁴ Bayu Jaya, *Wawancara*, Risiko Tata Kelola Amil Program KUBE di LAZNAS DT Peduli, (Surabaya, 3 Januari 2022).

Tabel 4. 8
 Prioritisasi Risiko Amil, Dampak, dan Mitigasinya

Kode	Identifikasi Risiko	L	I	V	S	Dampak	Mitigasi
10	Risiko Tata Kelola Amil Belum efektifnya amil dalam melakukan pendampingan dan pengawasan program KUBE	4,7	4,3	3,0	2,8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang efektifnya OPZ mengelola zakat dan menurunnya kepercayaan masyarakat 2. Muzaki kurang puas, penghimpunan zakat kurang efektif 3. Risiko salah sasaran dan inefisiensi program 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara bertahap seluruh amil wajib untuk dilakukan sertifikasi uji kompetensi 2. Membuat SOP terkait pendampingan program 3. Melakukan <i>Project Management Training</i> 4. Membuat SOP terkait monitoring program

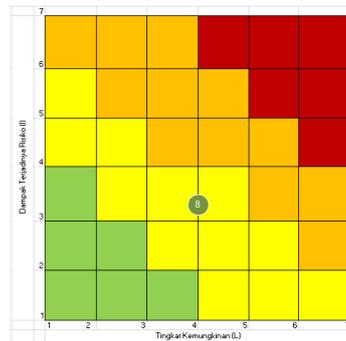
6. Risiko Muzakki dan Mustahik

Risiko muzakki merupakan kondisi yang dialami oleh institusi zakat yang disebabkan karena beberapa perilaku muzakki seperti tidak tahu cara menghitung besaran zakat hingga muzakki yang tidak bisa diidentifikasi (Hamba Allah). Sedangkan risiko mustahik merupakan kondisi yang dialami oleh institusi zakat yang disebabkan karena belum adanya standarisasi dalam memverifikasi mustahik di masing-masing program hingga belum adanya indikator pengukuran kesejahteraan mustahik.²⁹⁵ Sumber risiko muzakki dan mustahik terdiri dari 7 jenis risiko, namun dalam penelitian ini hanya ada 1 jenis risiko yang sesuai dengan yang dialami oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya pada program KUBE (lihat tabel 4.1). Risiko yang telah teridentifikasi jenisnya dan telah dilakukan pengukuran risiko (lihat tabel 4.2), maka dapat digambarkan dalam Heatmap Risiko serta analisis dampak dan upaya mitigasinya sebagai berikut:

²⁹⁵ Ascarya, Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. 163.

Gambar 4. 6

Heatmap Risiko Mustahik



Ukuran Dot menggambarkan tingkat *Vulnerability*. Warna Dot menggambarkan tingkat *Speed of Onset*. Klasifikasi warna Heatmap berdasarkan pada tingkat *Likelihood* dan tingkat *Impact* (lihat gambar 2.5), maka risiko ditelaah sebagai berikut:

a. Mustahik Belum Memahami Adab-Adab Menerima Zakat

Adab dalam menerima zakat yaitu harus mengetahui bahwa zakat menjadi penolong dalam mengatasi kesulitan dan agar tetap taat beribadah, apabila penerima zakat mempergunakan zakat untuk tujuan maksiat (tidak amanah) maka hal itu merupakan sikap mengufuri nikmat Allah. Penerima zakat hendaknya mengucapkan terima kasih, mendoakan pemberinya, serta penerima zakat harus memperhatikan kadar pengambilannya.²⁹⁶ Anggota KUBE selaku mustahik perlu mengetahui adab-adab tersebut karena mustahik tidak menerima secara konsumtif melainkan secara produktif, untuk itu mustahik perlu dilatih keamanahannya dalam mengelola dana zakat yang diterima. Sehingga proses penerimaan dana zakat tidak melanggar kepatuhan syariah.²⁹⁷

Hasil pengukuran dari tingkat kerentanan (*Vulnerability*) dengan nilai rata-rata 2,7 menghasilkan dot berukuran rendah, sehingga risiko berada diposisi “Low” maknanya DT Peduli Surabaya memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik dan jika diterapkan maka kemungkinan berhasil akan tinggi. Lalu dari tingkat kecepatan (*Speed of Onset*) dengan nilai rata-rata 3,6 menghasilkan dot berwarna hijau sehingga risiko berada diposisi “Medium” yang berarti kecepatan risiko ini terjadi dalam hitungan bulan. Selanjutnya, dari tingkat kemungkinan terjadi

²⁹⁶ Adab Menerima dan Membayar Zakat. Lihat dalam <https://laznasaql.org/adab-menerima-zakat/>, diakses 28 Maret 2022.

²⁹⁷ Ascarya, Beik, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. 163.

(*Likelihood*) dengan nilai rata-rata 4,0 maka berada diposisi “Unlikely” bermakna risiko ini mungkin tidak terjadi di DT Peduli Surabaya. Sedangkan, dari tingkat dampak (*Impact*) dengan nilai rata-rata 3,4 maka berada diposisi “Minor” yakni risiko berdampak kecil, sehingga menghasilkan posisi dot berada dalam warna kuning yang artinya tingkat Risiko Sedang (*Moderate Risk*). Meskipun dampaknya kecil, risiko ini masih dapat diterima dan perlu dikelola dengan mengoptimalkan pertanggung jawaban manajemen secara rutin.

Selanjutnya, dari hasil analisis heatmap dapat difokuskan menjadi kesatuan ringkasan tabel, dimana dalam tabel juga memuat analisis dampak serta upaya mitigasi yang dapat dilakukan oleh lembaga DT Peduli Surabaya, sebagai berikut:

Tabel 4. 9

Prioritisasi Risiko Mustahik, Dampak, dan Mitigasinya

Kode	Identifikasi Risiko	L	I	V	S	Dampak	Mitigasi
8	Risiko Kode Etik Mustahik belum memahami adab-adab menerima zakat	4,0	3,4	2,7	3,6	Terjadinya risiko kepatuhan syariah ²⁹⁸	1. Menerapkan kebijakan dan prosedur pelayanan mustahik yang excellent 2. Edukasi kepada mustahik 3. Dilakukannya pembinaan rutin dan adanya monev

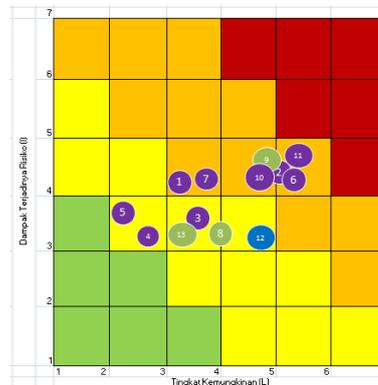
Secara keseluruhan risiko lembaga zakat dikelompokkan ke dalam 5 kategori risiko yaitu strategis, edukasi, operasional, pelaporan dan kepatuhan. Dari lima kategori ini dipecah menjadi 11 sumber risiko, yang dijabarkan lagi ke dalam 36 jenis risiko, dan secara umum keseluruhan teridentifikasi 405 risiko,²⁹⁹ sedangkan pada program KUBE LAZNAS DT Peduli Surabaya sebanyak 13 risiko, berikut rangkuman risiko dalam bentuk heatmap risiko KUBE:

²⁹⁸ Risiko kepatuhan syariah timbul sebagai akibat dari tidak dipatuhinya atau tidak dilaksanakannya peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan syariah yang telah ditetapkan. Risiko ini dapat timbul disebabkan antara lain karena kurangnya kompetensi DPS (Dewan Pengawas Syariah) yang dimiliki institusi zakat, belum adanya peraturan pelaksanaan audit syariah, belum adanya institusi publik/swasta (KAP) yang berwenang dan/atau kompeten melakukan audit syariah hingga risiko ketidakpahaman seluruh level unit institusi zakat tentang syariah. Ibid.

²⁹⁹ Ibid.

Gambar 4. 7

Heatmap Rangkuman Risiko Program KUBE



Sumber: Data dikelola peneliti

Dari 13 risiko dapat dikelompokkan ke dalam 7 risiko tinggi (60%) berada di zona berwarna orange dan 6 risiko moderat (40%) berada di zona berwarna kuning. Dengan demikian, teridentifikasi risiko dalam program KUBE di LAZNAS DT Peduli tergolong risiko tinggi, sehingga manajemen risiko menjadi cukup penting.

Tabel 4. 10

Rangkuman Risiko Program KUBE di LAZNAS DT Peduli Surabaya

No	Sumber Risiko	Jenis Risiko	Jumlah Risiko	Tingkat Risiko			
				Ekstrim	Tinggi	Moderate	Rendah
1	Risiko Strategis	a. Risiko Visi Misi (1) b. Risiko Tujuan c. Risiko Reputasi (3)	2	-	1	1	-
2	Risiko Korporatisasi (7)		1	-	1	-	-
3	Risiko Edukasi	a. Risiko Edukasi Eksternal b. Risiko Edukasi Internal	-	-	-	-	-
4	Risiko Operasional	a. Risiko Dana Penghimpunan b. Risiko Dana Penyaluran (5) c. Risiko Dana Produktif d. Risiko Penghimpunan Dana Zakat e. Risiko Pengelolaan Dana Zakat f. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat (4) g. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT h. Risiko Kerja Sama (11) i. Risiko Pengembangan	6	-	4	2	-

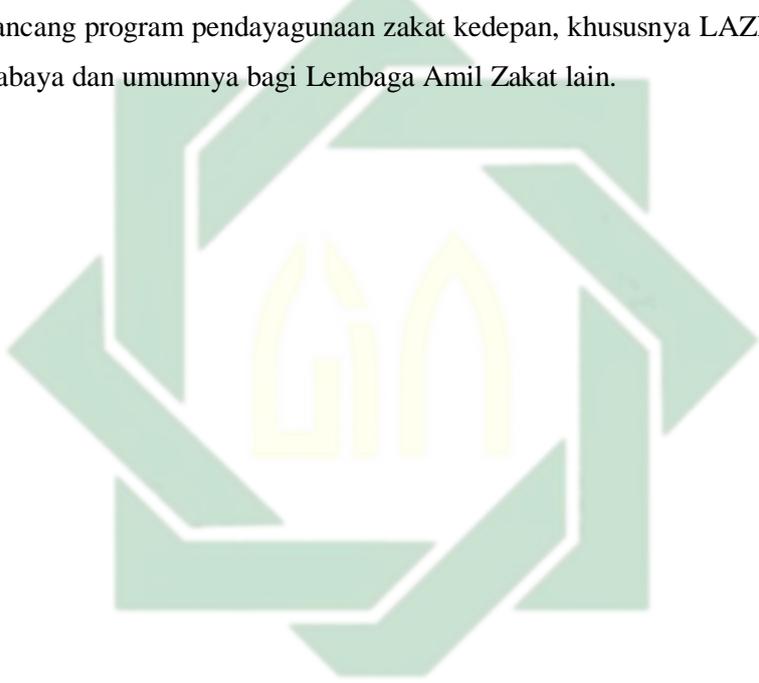
		Program (2, 9) j. Risiko Kepemimpinan k. Risiko Kompetisi l. Risiko Kejahatan/Penipuan (7)					
5	Risiko Properti	a. Risiko Manusia b. Risiko Ekonomi c. Risiko Bencana Alam (12, 13)	2	-	-	2	-
6	Risiko Amil dan Relawan	a. Risiko Tata Kelola Amil (10) b. Risiko Pengelolaan Relawan	1	-	1	-	-
7	Risiko Muzaki dan Mustahik	a. Risiko Muzaki b. Risiko Kehilangan Muzaki c. Risiko Kepuasan Muzaki d. Risiko Mustahik e. Risiko Kehilangan Mustahik f. Risiko Kepuasan Mustahik g. Risiko Kode Etik (9)	1	-	-	1	-
8	Risiko Transfer Zakat Antarnegara		-	-	-	-	-
9	Risiko Pelaporan dan Pencatatan	a. Risiko Pelaporan b. Risiko Pencatatan	-	-	-	-	-
10	Risiko Hukum		-	-	-	-	-
11	Risiko Kepatuhan	a. Risiko Kepatuhan Syariah b. Risiko Kepatuhan Regulasi	-	-	-	-	-
Total			13	0	7	6	0

Sumber: Data dikelola peneliti

Jumlah risiko terbanyak ada pada sumber Risiko Operasional (6 risiko), Risiko Strategis (2 risiko), Risiko Properti (2 risiko), dan Risiko Korporatisasi, Risiko Amil dan Relawan, Risiko Muzakki dan Mustahik (masing-masing 1 risiko). Sehingga, sumber jenis risiko terpenting adalah Risiko Operasional yang harus mendapat perhatian lebih. Berdasarkan tingkat risikonya, pada sumber Risiko Strategis sebanyak 50% tergolong tingkat tinggi, sumber Risiko Korporatisasi dan Risiko Amil sebanyak 100% tergolong tingkat tinggi, sumber Risiko Operasional sebanyak 80% tergolong tingkat tinggi. Namun, pada sumber Risiko Properti dan Risiko Mustahik seluruhnya tergolong risiko tingkat moderate. Semua jenis risiko tinggi tersebut harus diberikan perhatian utama oleh pengelola institusi zakat.

Hasil analisis risiko menggunakan metode COSO: ERM Modifikasi diatas memberikan gambaran bahwa dari risiko yang telah teridentifikasi dan terukur akan dapat dengan mudah dirumuskan strategi mitigasi atau penanganan dan pencegahannya. Langkah-langkah distribusi zakat yang terperinci dan sistematis

mulai dari proses perencanaan hingga pengawasan dan evaluasi menunjukkan bahwa DT Peduli Surabaya telah memenuhi indikator keberhasilan distribusi zakat karena secara tidak langsung unsur dan prinsip distribusi perekonomian islam telah melebur didalamnya. Akan tetapi sudut pandang manajemen risiko yang menunjukkan hasil bahwa prosentase risiko tingkat tinggi lebih besar yaitu 60%, sehingga kegiatan pendayagunaan dana zakat melalui program KUBE di Surabaya kurang efektif apabila dijadikan salah satu contoh wujud pendayagunaan zakat produktif. Namun, dengan memaksimalkan strategi mitigasi yang telah dirumuskan dari pengembangan dampak risiko mampu menjadi pegangan baru bagi para perancang program pendayagunaan zakat kedepan, khususnya LAZNAS DT Peduli Surabaya dan umumnya bagi Lembaga Amil Zakat lain.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan guna menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Pendayagunaan dana zakat pada program KUBE oleh LAZNAS DT Peduli terdiri dari rangkaian aktivitas mulai dari menentukan rancangan hingga realisasi mencapai sasaran dengan mengoptimalkan sumber daya manusia. Sasaran penerima manfaat zakat ialah Fakir dengan kategori lansia, pengangguran, berpotensi aktif dalam kegiatan produktif, berada di wilayah sekitar LAZNAS DT Peduli, serta kondisi lingkungan dan kebutuhan pokoknya tercukupi namun dalam tataran menengah kebawah. Dana zakat terdistribusi secara terkonsep melalui model distribusi produktif kreatif berbentuk modal bergulir untuk modal usaha bisnis yang dijalankan secara berkelompok sesama mustahik. Pedoman pendayagunaannya menggunakan SOP program KUBE. Meskipun exit program KUBE tidak sama dengan SOP yaitu menjadi paguyuban atau koperasi, setidaknya mustahik telah mampu dimandirikan melalui bisnis usaha yang sesuai dengan skill para mustahik.
2. Hasil analisis metode *COSO: Enterprise Risk Management Modification* terhadap pada program KUBE menunjukkan bahwa teridentifikasi 13 risiko yang terbagi menjadi 7 risiko tingkat tinggi dan 6 risiko ditingkat moderat. Tiap risiko telah diukur dan dianalisis dampaknya, sehingga strategi mitigasi yang dirumuskan dapat dengan efektif diaplikasikan sesuai tingkat prioritas risikonya. Akan tetapi prosentase risiko tingkat tinggi yang lebih besar yaitu 60%, menyebabkan program KUBE di Surabaya kurang efektif apabila dijadikan contoh distribusi zakat produktif. Sehingga, perlu diupayakan untuk memaksimalkan strategi mitigasi risikonya agar mampu dijadikan pegangan bagi perancang program pendayagunaan zakat, utamanya oleh LAZNAS DT Peduli Surabaya.

B. Saran

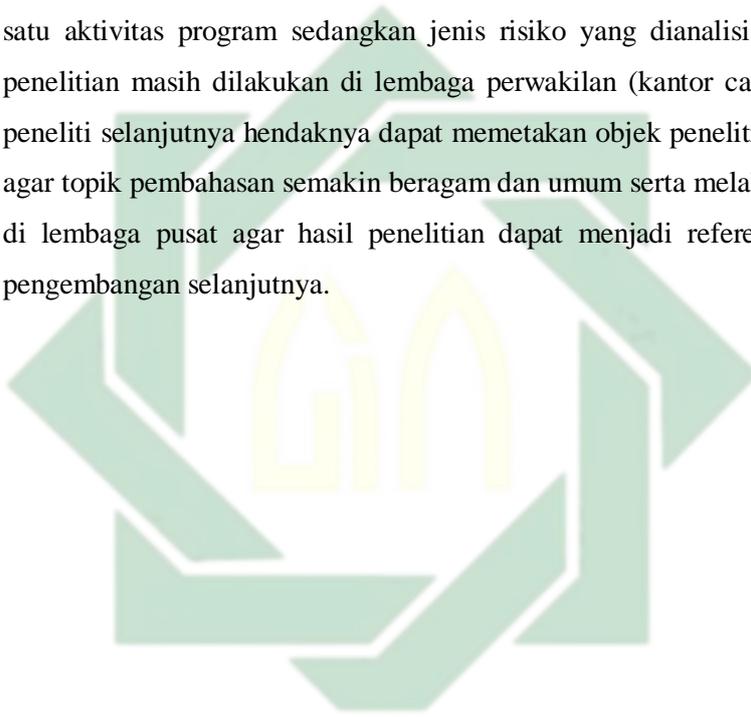
1. Bagi Lembaga Amil Zakat

Terkait aktivitas pendistribusian dana zakat hendaknya mengkaji lebih mendalam umumnya sebagai patokan aktivitas pendistribusian kedepan dan

khususnya dalam rangka evaluasi kinerja amil. Sedangkan, terkait manajemen risiko hendaknya melakukan pengukuran dan pengembangan risiko lebih mendalam agar dapat dengan tepat mengklasifikasikan risiko berdasarkan tingkatannya, sehingga strategi mitigasinya pun lebih efektif dan efisien. Lembaga amil zakat juga perlu membuat pedoman khusus terkait manajemen risiko utamanya untuk setiap program yang akan dijalankan.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yakni hanya fokus pada satu aktivitas program sedangkan jenis risiko yang dianalisis beragam serta penelitian masih dilakukan di lembaga perwakilan (kantor cabang). Sehingga peneliti selanjutnya hendaknya dapat memetakan objek penelitian lebih meluas agar topik pembahasan semakin beragam dan umum serta melakukan penelitian di lembaga pusat agar hasil penelitian dapat menjadi referensi umum bagi pengembangan selanjutnya.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Noor, Mohammad Hasbi Zaenal, dkk. *Standar Laboratorium Manajemen Zakat Baznas RI*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional (PUSKAS BAZNAS), 2021.
- Addara, Odi Yuanto. "Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta." Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2020.
- Afiyanto, Muhammad. "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo." Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019.
- Amelia, Syah Manggala Putri, dkk. "Analisis Manajemen Risiko pada BAZNAS DIY dengan Pendekatan Manajemen Risiko Perusahaan (ERM)." In *Kemajuan dalam Penelitian Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, 518:52. Yogyakarta: Atlantis Press Sarl, 2021.
- Amelia, Syah, Manggala Putri, dkk. "Analysis of Risk Management at BAZNAS In DIY With Enterprise Risk Management (ERM) Approach." *Advances In Social Science, Education And Humanities Research* 518, No. Icosihess 2020 (2021).
- Andriyani, Mita, Alexie Herryandie Bronto Adi. "Risk Assessment dan Perumusan Strategi Mitigasi Risiko pada Sistem Distribusi PT Semen Padang." *Jurnal Universitas Andalas Padang* (2017).
- Anshori. "Studi Ayat-Ayat Zakat sebagai Instrumen Ekonomi Islam dalam Tafsir Al Misbah." *Misykat Al-Anwar: Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat* 1, No. 1 (2018).
- Anwar, Choirul. "Analisis Zakat Produktif Ddalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik Melalui Program Kampung Ternak Dompot Dhuafa Madiun." Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021.
- Ascarya, Irfan Syauqi Beik. *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*. Edited By Amelya Dwi Astuti. Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018.
- Berti, Yolanda. "Strategi Pendistribusian Zakat Infaq dan Shadaqah (ZIS) Melalui Program Bandar Lampung Cerdas dalam Membangun Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung." Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, 2020.

- Bungi, Norma Ningsih, Muhammad Ardi. "Efektifitas Slogan Gerakan Cinta Zakat Melalui Pendistribusian dan Pendayagunaan Zakat Produktif pada BAZNAS Kota Gorontalo." *Mutawazin (Jurnal Ekonomi Syariah IAIN Sultan Amai Gorontalo)* 2, No. 1 (2021).
- Chotimah, Nur. "Model Pengelolaan Zakat Produktif dalam Program Tani Bangkit LAZISMU Kabupaten." Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020.
- Damayanti, Milda Dwi, Neneng Nurhasanah. "Efektivitas Program Ekonomi Produktif Terhadap Upaya Pembentukan Mustahik Menjadi Muzakki." *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah* 2 (2017).
- Dikuraisyin, Basar. "Manajemen Aset Wakaf Berbasis Kearifan Lokal dengan Pendekatan Sosio-Ekonomi di Lembaga Wakaf Sabilillah Malang." *Ziswaf: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 7, No. 2 (2020).
- Farhatidini, Miftah. "Peran Dompot Peduli Umat-Daarut Tauhiid dalam Pemberdayaan Petani Kecil Melalui Program Usaha Tani Mandiri (Studi pada Dompot Peduli Umat-Daarut Tauhiid Cabang Tangerang Banten)." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019.
- Fayola, Desak Nyoman Wiona Budi, dkk. "Pengaruh Ukuran Perusahaan, Konsentrasi Kepemilikan, Reputasi Auditor dan Risk Management Committee Terhadap Pengungkapan Enterprise Risk Management." *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5, No. 1 (2020).
- Fiqih Afriadi, Yulizar D Sanrego. "Mengurai Permasalahan Distribusi Zakat Kepada Fakir Miskin: Pengalaman Organisasi Pengelola Zakat BAZNAS, Dompot Dhuafa, dan LAZIZMU." *Jurnal Madania* 20, No. 1 (2016).
- Futaqi, Faruq Ahmad, Anas Saihul Amin, dkk. "Pengelolaan ZIS di LAZ Nurul Hayat Madiun." *Journal Of Islamic Philanthropy and Disaster* 1, No. 1 (2021).
- Hayatika, Aftina Halwa, dkk. "Manajemen Pengumpulan, Pendistribusian, dan Penggunaan Dana Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional sebagai Upaya Peningkatan Pemberdayaan Ekonomi Umat." *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 4, No. 2 (2021).
- Husna, Riza Miatul. "Efektivitas Pendistribusian Dana Zakat di BAZNAS Kabupaten Kepulauan Meranti." Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020.
- Husniyah, Prastika Zakiyatul. "Literasi Wakaf pada Masyarakat untuk Memunculkan Minat Berwakaf (Studi pada Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur)." *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5, No. 1 (2020).

- Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019.
- Ilyas, Muhammad Zainul. "Strategi Fundraising Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki Pada Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Daarut Tauhiid Peduli (DT Peduli) Cabang Jakarta." Uin Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019.
- Indrawati, Nur Khusniyah, Ubud Djumilah Hadiwidjojo Salim, dkk. "Manajemen Risiko Berbasis Spiritual Islam." *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan* 16, No. 2 (2012).
- Julian, Antoni, And Iqbal Imari. "Efektivitas Distribusi Zakat Produktif melalui Program Ternak Sapi dalam Mensejahterakan Mustahik (Studi Kasus Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang Tahun 2019)." *Jurnal Pusat Penelitian Ekonomi Indonesia* 1, No. 1 (2021).
- Karimah, Asma. "Efektivitas Pendayagunaan Zakat Produktif pada Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus Sejuta Berdaya Laz Al-Azhar Peduli Ummat di Kelurahan Pengasinan, Depok, Jawa Barat)." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017.
- Koencoro, Danang. "Analisis Risiko Distribusi Makanan Olahan Beku di PT. Salimah Prima Cita, Tangerang Selatan." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020.
- Mahdum, Mokhamad, Muhammad Nadrattuzaman Hosen. *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat*. Edited by Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional. 1st Ed. Jakarta: Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional, 2019.
- Mahmuda, Neneng Choirum. "Pengaruh Pemberdayaan Dana Zakat Produktif Terhadap Kesejahteraan Mustahik di BAZNAS Kota Madiun." Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2019.
- Maula, Fina Minhatul. "Efektivitas Pendistribusian Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi pada BAZNAS Kabupaten Boyolali)." Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2020.
- Meisyah, Dessy. "Peranan Penerima Beasiswa DT Peduli dalam Penyaluran Zakat di Masyarakat (Studi Dompet Peduli Ummat Daarut Tauhiid Peduli Jambi)." Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2019.
- Melati, Erlina. "Work Engagement pada Wanita Karir yang Mengurus Rumah Tangga." Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018.
- Mu'adzah, Nunung Agus Firmansyah. "Analisis Enterprise Risk Management Menggunakan FMEA pada PT XYZ." *Teknoin* 26, No. 2 (2020).

- Mudrifah, Aviani Wisyastuti. "Penguatan Karakteristik SDM dalam Implementasi Manajemen Berbasis Risiko di LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU) Kabupaten Malang." *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia* 2, No. 1 (2021).
- Mukhsin, Raudhah, Palmarudi Mappigau, dkk. "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Daya Tahan Hidup Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kelompok Pengolahan Hasil Perikanan di Kota Makassar." *Jurnal Analisis* 6, No. 2 (2017).
- Munir, Miftakhul, Rizka Rahmatillah Zidna. "Penerapan Akuntansi Zakat Sebagai Respon Administrasi Digital di Era Modern: Studi pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Timur." *Management Of Zakat And Waqf Journal (Mazawa)* 2, No. 2 (2021).
- Mustaqim. "Metode Penelitian Gabungan Kuantitatif Kualitatif/Mixed Methods Suatu Pendekatan Alternatif." *Jurnal Intelegensia* 4, No. 1 (2016).
- Mustofa, Ali, Tulus Suryanto, dkk. "Implementasi Manajemen Wakaf pada Lembaga Sosial Keagamaan." *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam* 6, No. 2 (2020).
- Nazir, Muhammad Fitrahuddin Ajmal. "Manajemen Risiko Operasional di Lembaga Amil Zakat Nasional (Studi Kasus pada Lembaga Amil Zakat Nasional yang memiliki Kantor Pusat di Surabaya)." Universitas Airlangga Surabaya, 2018.
- Ningrum, Ghosyi Harfiah. "Optimalisasi Peluang Media Digital : Strategi Meningkatkan Fundraising Zakat di Lembaga Taman Zakat Indonesia." *Management Of Zakat and Waqf Journal (Mazawa)* 3, No. 1 (2021).
- Ningrum, Ghosyi Harfiah, Mu'min Firmansyah. "Analisis Manajemen Fundraising Umar Bin Khattab dan Relevansinya dengan Pengelolaan Zakat di Indonesia." *Management Of Zakat and Waqf Journal (Mazawa)* 1, No. 2 (2020).
- Nopiardo, Widi. "Model Pendistribusian Zakat Produktif BAZNAS Kabupaten Tanah Datar (Kajian Empiris di Nagari Parambahan Kecamatan Lima Kaum)." *Journal Of Economic Studies* 4, No. 1 (2020).
- Novitasari, Desmi. "Manajemen Pendistribusian Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu." Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, 2018.
- Nurholis, Ahmad. "Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Zakat Produktif di NU Care-LAZISNU Kabupaten Banyumas." Pascasarjana

- Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2021.
- Pamungkas, Adie. “Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management (COSO) Terhadap Nilai Perusahaan : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar.” *Jurnal Akuntansi Maranatha* 11, No. 1 (2019).
- Rahmadi. “Meneliti Agama dengan Menggunakan Mixed Methods.” *Ilmu Ushuluddin* 15, No. 2 (2016).
- Ridwan, Mohammad, Lilis Andalasari, Reka Indah Setiani, dkk. “Pengelolaan Zakat Produktif melalui Program Senyum Mandiri dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahiq di Rumah Zakat Cabang Cirebon.” *Jurnal Perbankan Syariah Jurnal Ecobankers* 1, No. 2 (2020).
- Rifan, Akhmad Arif, Rofiul Wahyudi, dkk. “Analisis Efektivitas Distribusi Zakat pada Baitulmal Bank Syariah Indonesia.” *Al-Tijary Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 6, No. 1 (2020).
- Rifki, Khulaifatur. “Analisis Pengaruh Leverage, Ukuran Perusahaan, dan Risk Management Committee Terhadap Enterprise Risk Management (Studi Pada Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2013-2017).” Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019.
- Safitri, Anisa. “Komunikasi Organisasi dalam Kepemimpinan pada Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Dewan Da’wah Provinsi Lampung.” Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.
- Samsu. *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*. Edited by Rusmini. 1st Ed. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (Pusaka), 2017.
- Sholiqin, Nur. “Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang.” Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020.
- Soetedjo, Soegeng, Ahmad Sugianto. “Penerapan COSO ERM Integrated Framework dalam Mendukung Audit Forensik untuk Menanggulangi Tindakan Kecurangan.” *Journal Of Applied Managerial Accounting* 2, No. 2 (2018).
- Solikhhan, Munif. “Analisis Perkembangan Manajemen Zakat untuk Pemberdayaan Masyarakat di Indonesia.” *Jurnal Ilmiah Syi’ar* 20, No. 1 (2020).
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Edited by Sutopo. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Susanto, Fatqur. “Pendayagunaan Zakat Produktif Melalui Program UHAMKA MEE

- (Micro Economy Empowerment) di LAZISMU UHAMKA Untuk Pemberdayaan Mustahik.” UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017.
- Syukron, Muhammad, Syaifuddin Fahmi. “Manajemen Pengumpulan, Pendistribusian Dana Zakat, Infaq, Shodaqah dan Wakaf (ZISWAF) di Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Yatim Mandiri.” *Jurnal Ekonomi Islam* 9, No. 2 (2018).
- Taisir, Muhammad. “Problematika Pendistribusian Zakat dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus di Desa Bunut Baik Kecamatan Praya).” *El-Hikmah: Jurnal Kajian dan Penelitian Pendidikan Islam* 10, No. 2 (2018).
- Triyani, Nina, Irfan Syauqi Beik, dkk. “Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).” *Jurnal Al-Muzara'ah* 5, No. 2 (2017).
- Ulya, Siti Faiqotul, Yl. Sukestiyarno, dkk. “Analisis Prediksi Quick Count dengan Metode Stratified Random Sampling dan Estimasi Confidence Interval Menggunakan Metode Maksimum Likelihood.” *Journal Of Mathematics* 7, No. 1 (2018).
- Vernanda, Eva. “Manajemen Risiko Operasional di LAZISMU Kabupaten Pacitan Menggunakan Metode COSO:Enterprise Risk Management Modifikasi.” Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021.
- Widjaja, Muhammad Yusuf Aria. “Pengaruh Brand Association Minuman Pocari Sweat Terhadap Keputusan Pembelian pada Mahasiswa Ekonomi Syari’ah UIN Sunan Ampel Surabaya.” Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2014.
- Wijayati, Fitri Laela. “Conceptualization Good Amil Governance In Zakat Institution.” *Journal Of Business and Management Review* 2, No. 2 (2021)
- Wulan, Vony Putri. “Implementasi Pendistribusian Zakat Fitrah oleh Amil di Kelurahan Banjarsari Kecamatan Metro Utara Kota Metro.” Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, 2019.
- Wulandari, Septika. “Penerapan Manajemen Risiko untuk Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah pada BMT Assyafi’iyah Cabang Pekalongan.” Universitas Muhammadiyah Metro, 2021.
- Yusuf, Muhammad, Aria Widjaja, dkk. “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional-Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Yayasan Nurul Hayat.” *Bisma (Bisnis dan Manajemen)* 11, No. 1 (2018).

Zunitasari, Erma. “Analisis Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO di Lembaga Amil Zakat (Studi Komparatif Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Cabang Madiun dan Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa Unit Madiun).” Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021.

Badan Amil Zakat Nasional, *Statistik Zakat Nasional 2018*, Jakarta: Liaison dan Pelaporan BAZNAS, 2019.

Puskas Baznas, *Prototipe Program Pendayagunaan BAZNAS: Mengupas Model-Model Bisnis Balai Ternak BAZNAS*, Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2021.

Puskas Baznas, *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)*, Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2020.

<https://www.republika.co.id/berita/pg12x4313/lembaga-zakat-di-indonesia-alami-kemajuan-signifikan>, Diakses Tanggal 26 November 2021.

Fenomena Unik LAZ di Indonesia, <https://imz.or.id/fenomena-unik-di-balik-menjamurnya-lembaga-amil-zakat-laz-di-indonesia/>, Diakses Tanggal 26 November 2021.

Perbedaan Akurasi dan Presisi. Lihat dalam <https://warstek.com/akurasi-dan-presisi/> , diakses 5 Mei 2022.

<https://m.liputan6.com/hot/read/4850741/pengertian-indikator-adalah-sesuatu-yang-bisa-memberikan-keterangan> , diakses 5 Mei 2022.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A