

**MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA BAZNAS  
KABUPATEN SEMARANG DI MASA PANDEMI COVID-19**

*Operational Risk Management at BAZNAS Semarang During the  
Covid-19 Pandemic*

Skripsi

Diajukan untuk memperoleh sebagian persyaratan guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Ekonomi Islam



Oleh :

CINDY WIDYA PUTRI

17423054

**PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM**

**JURUSAN STUDI ISLAM**

**FAKULTAS EKONOMI ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

# LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama Mahasiswa : Cindy Widya Putri  
NIM : 17423054  
Program Studi : Ekonomi Islam  
Judul Skripsi : Manajemen Risiko Operasional pada BAZNAS  
Kabupaten Semarang di Masa Pandemi  
Covid-19

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka Saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Demikian, pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya dan tidak dipaksakan.

Semarang, 9 November 2021



*Cindy Widya Putri*  
Cindy Widya Putri

## **REKOMENDASI PEMBIMBING**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Dosen Pembimbing Skripsi:

Nama Mahasiswa : Cindy Widya Putri  
NIM : 17423054  
Judul Skripsi : Manajemen Risiko Operasional pada BAZNAS  
Kabupaten Semarang di Masa Pandemi  
Covid-19

Menyatakan bahwa, berdasarkan proses dan hasil bimbingan selama ini, serta dilakukannya perbaikan, maka yang bersangkutan dapat mendaftarkan diri untuk mengikuti munaqasah skripsi pada Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Yogyakarta, 9 November 2021



Soya Sobaya, S.E.I., M.M

# LEMBAR PENGESAHAN



FAKULTAS  
ILMU AGAMA ISLAM

Gedung K.H. Wahid Hasyim  
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia  
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584  
T. (0274) 898444 ext. 4511 / (0274) 898462  
F. (0274) 898463  
E. [fiail@uii.ac.id](mailto:fiail@uii.ac.id)  
W. [fiail.uui.ac.id](http://fiail.uui.ac.id)

## PENGESAHAN

Skripsi ini telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Panitia Ujian Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Program Studi Ekonomi Islam yang dilaksanakan pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 8 Desember 2021  
Nama : CINDY WIDYA PUTRI  
Nomor Mahasiswa : 17423054  
Judul Skripsi : Manajemen Risiko Operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di Masa Pandemi Covid-19

Sehingga dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Ekonomi Islam pada Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

### TIM PENGUJI:

#### Ketua

Tulasmi, SEI, MEI

(.....)

#### Penguji I

Dr. Anton Priyo Nugroho, SE, MM

(.....)

#### Penguji II

Rheyza Virgiawan, Lc., ME

(.....)

#### Pembimbing

Soya Sobaya, SEI, MM

(.....)

Yogyakarta, 8 Desember 2021

Dekan,



Dr. H. Tamyiz Mukharrom, MA,

## NOTA DINAS

**Hal** : **Skripsi**  
**Kepada** : **Yth. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**Yogyakarta**

*Assalamualaikum Wr.Wb.*

Berdasarkan penunjukan Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dengan surat nomor: 999/Dek/60/DAATI/FIAI/VIII/2021 tanggal 05 Agustus 2021 atas tugas kami sebagai pembimbing skripsi saudara:

Nama Mahasiswa : Cindy Widya Putri  
NIM : 17423054  
Program Studi/Konsentrasi : Ekonomi Islam/Keuangan Publik Islam  
Fakultas : Ilmu Agama Islam  
Judul Skripsi : Manajemen Risiko Operasional pada BAZNAS  
Kabupaten Semarang di Masa Pandemi  
Covid-19

Setelah kami teliti dan kami adakan perbaikan seperlunya, sudah dapat diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana. Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut di atas untuk di munaqasahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 9 November 2021



Soya Sobaya, S.E.I., M.M

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirobbil ‘alamin, Puji syukur atas kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta’ala yang telah memberikan nikmat, karunia yang tiada henti serta kesempatan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya. Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi besar Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wasallam, kepada keluarganya, sahabatnya, pengikutnya dan semoga kita termasuk umat yang mendapat syafa’atnya di yaumul qiyamah nanti. Aamiin Ya Robbal’alamin. Melalui karya kecil yang saya susun dengan sebaik-baiknya ini, saya persembahkan kepada:

Kedua orang tua saya yang amat saya sayangi yaitu Bapak saya Edhi Purwanto dan Ibu saya Zulfa Ratnawati, yang selama ini sudah merawat, membesarkan dan memberikan pendidikan terbaik bagi saya sehingga sampai pada fase ini dan terus untuk melanjutkan fase berikutnya demi mencapai cita-cita. Terima kasih atas segala peluk kasih sayang hangat yang selalu menyelimuti setiap langkah saya, disertai doa tiada hentinya yang diberikan kepada saya. Terima kasih atas segala pengorbanan, semoga Allah Subhanahu Wa Ta’ala selalu memberikan umur dalam keberkahan, kesehatan, keselamatan, kelancaran rezeki, kebahagiaan dan ketenangan hati.

Kedua adik saya yaitu M. Dicky Fandi Putra dan Zahra Rizkia Putri, yang selalu menemani kedua orang tua dirumah ketika saya merantau untuk menuntut ilmu. Terima kasih sudah menjadi adik-adikku yang terbaik, semangat selalu untuk menggapai mimpi.

Seluruh dosen dan staff FIAI tanpa terkecuali yang telah memberikan kesempatan untuk saya dapat menimba ilmu di Prodi Ekonomi Islam, serta segala ilmu yang sudah diajarkan kepada saya, sehingga saya melalui karya kecil ini berusaha memberikan yang terbaik untuk Prodi Ekonomi Islam. Terkhusus kepada dosen pembimbing saya Ibu Soya Sobaya, S.E.I., M.M., saya ucapkan banyak terima kasih atas segala bimbingan yang diberikan selama ini, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan usaha saya yang sebaik-baiknya. Terima kasih atas

segalanya, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa memberikan kesehatan, kelancaran rezeki, kemudahan dalam segala hal baik, umur barokah untuk Ibu Soya Sobaya S.E.I., M.M. beserta keluarga.

Seluruh guru MI, MTs, dan MAN tanpa terkecuali, yang telah memberikan bekal pendidikan sehingga banyak sekali ilmu-ilmu yang bermanfaat bagi kehidupan saya. Terima kasih, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa memberikan kesehatan, kelancaran rezeki, kemudahan dalam segala hal baik, umur barokah.

Tante seperjuangan saya yang sedang menempuh pendidikan sarjana peternakan di UGM, tante Tafricha Nuril Islam. Terima kasih sudah banyak memberikan motivasi dan dukungan kepada saya. Tetap semangat, jaga Kesehatan, dan olahraga rutin, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala membalas semua kebaikanmu. Sahabat saya the qorib squad yang paling menjadi tempat ternyaman untuk segala keluh kesah dan kebahagiaan, semangat selalu untuk kalian Zulfa, Sukma, Mega, Maudiya, Widya.

Seluruh teman-teman dan keluarga besar saya di Semarang. Terkhusus juga untuk teman-teman Ekonomi Islam Angkatan 2017, terima kasih sudah menjadi teman terbaik selama di bangku perkuliahan, semoga pertemanan kita langgeng dengan hubungan yang baik. Terima kasih sudah memberikan banyak pelajaran dan kenangan indah, semangat selalu untuk kita.

Terakhir skripsi ini saya persembahkan kepada seluruh orang yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu saya dengan memberikan semangat dan juga keikhlasan doa, semoga skripsi ini dapat berguna kelak di kemudian hari.

## MOTTO

Allah SWT berfirman:

فَاذْكُرُونِي أَذْكَرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ

Artinya : *“Maka ingatlah kepada-Ku, Aku pun akan ingat kepadamu.  
Bersyukurlah kepada-Ku dan janganlah kamu ingkat kepada-Ku.”*

(QS. Al-Baqarah:152)

*“Kesabaran merupakan akhlak mulia, yang dengannya setiap orang dapat  
menghalau segala rintangan”*

-Imam Syafi'i-

*“Ilmu itu kehidupan hati daripada kebutaan, sinar penglihatan daripada  
kezaliman dan tenaga badan daripada kelemahan”*

-Imam Al-Ghazali-

## **ABSTRAK**

### **MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA BAZNAS KABUPATEN SEMARANG DI MASA PANDEMI COVID-19**

**CINDY WIDYA PUTRI**

**17423054**

BAZNAS Kabupaten Semarang sebagai institusi zakat dalam melakukan tugas dan fungsinya memiliki eksposur terhadap berbagai macam risiko. Upaya menjaga agar tugas dan fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik maka institusi zakat dituntut untuk mampu mengelola risiko-risiko yang dihadapinya secara efektif dalam kondisi apapun. Dalam konteks dunia zakat, risiko tidak dapat dihindari atau dihilangkan, akan tetapi dapat dikelola dan dikendalikan. Oleh karena itu, pengelolaan zakat juga memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang kemungkinan timbul dari suatu kegiatan usaha, atau yang sering disebut dengan manajemen risiko. Pandemi covid-19 yang gempar di Indonesia sejak Maret 2020 tentu berpengaruh terhadap kinerja BAZNAS untuk memaksimalkan perannya. Sehingga tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana analisis manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19. Penerapan manajemen risiko pada penelitian ini menggunakan model ERM COSO Modifikasi. Penelitian ini merupakan desain penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui angket, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 0 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko ekstrim, 2 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko tinggi, 46 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko moderat, dan 12 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko rendah. Risiko yang paling terkendala selama pandemi covid-19 yaitu risiko penyaluran dana zakat, karena batasan kegiatan yang menjadikan kurang maksimalnya dalam hal penyaluran.

**Kata Kunci:** BAZNAS Kabupaten Semarang; Manajemen Risiko Operasional; ERM COSO Modifikasi.

## ABSTRACT

### *OPERATIONAL RISK MANAGEMENT AT BAZNAS SEMARANG DURING THE COVID-19 PANDEMIC*

CINDY WIDYA PUTRI

17423054

In performing its duties and functions, BAZNAS of Semarang Regency, as a zakat institution, is exposed to various types of risks. To ensure that this institution can perform all these duties and functions properly, it is required to be able to manage the risks effectively under whatever circumstances. In the context of zakat, risks are unavoidable but controllable and manageable. Thus, zakat management also requires a series of procedures and methodologies which can be used to identify, measure, monitor, and control risks that may arise due to a business activity, or what is often referred to as risk management. The Covid-19 pandemic that has become an uproar in Indonesia since March 2020 has certainly had an impact on the performance of BAZNAS to optimize its roles. The study aimed to analyze the operational risk management at BAZNAS of Semarang Regency during the Covid-19 pandemic. The risk management in this study was applied using the Modified COSO's ERM model. This research used a descriptive qualitative design. The data were collected through questionnaires, interviews, and documentation. The results showed that there was 0 risk identified as the extreme-risk level, 2 risks identified as the high-risk level, 46 risks identified as the moderate-risk level, and 12 risks identified as the low-risk level. The most constrained risk during the Covid-19 pandemic is zakat fund distribution due to the implementation of social restrictions, which hinders optimal zakat distribution.

**Keywords:** BAZNAS of Semarang Regency; Operational Risk Management; Modified ERM's COSO

December 11, 2021

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated  
by a Center for International Language and Cultural Studies of  
Islamic University of Indonesia  
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24  
YOGYAKARTA, INDONESIA.  
Phone/Fax: 0274 540 255

# **PEDOMAN TRANSLITERASI**

## **KEPUTUSAN BERSAMA MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA**

Nomor: 158 Th. 1987

Nomor: 0543b/U/1987

### **TRANSLITERASI ARAB-LATIN**

#### **Pendahuluan**

Penelitian transliterasi Arab-Latin merupakan salah satu program penelitian Puslitbang Lektur Agama, Badan Litbang Agama, yang pelaksanaannya dimulai tahun anggaran 1983/ 1984. Untuk mencapai hasil rumusan yang lebih baik, hasil penelitian itu dibahas dalam pertemuan terbatas guna menampung pandangan dan pikiran para ahli agar dapat dijadikan bahan telaah yang berharga bagi forum seminar yang sifatnya lebih luas dan nasional.

Transliterasi Arab-Latin memang dihajatkan oleh bangsa Indonesia karena huruf Arab di-pergunakan untuk menuliskan kitab agama Islam berikut penjelasannya (Al-Qur'an dan Hadis), sementara bangsa Indonesia mempergunakan huruf latin untuk menuliskan bahasanya. Karena ketiadaan pedoman yang baku, yang dapat dipergunakan oleh umat Islam di Indonesia yang meru-pakan mayoritas bangsa Indonesia, transliterasi Arab-Latin yang terpakai dalam masyarakat banyak ragamnya. Dalam menuju kearah pembakuan itulah Puslitbang Lektur Agama melalui penelitian dan seminar berusaha menyusun pedoman yang diharapkan dapat berlaku secara nasional.

Dalam seminar yang diadakan tahun anggaran 1985/1986 telah dibahas beberapa makalah yang disajikan oleh para ahli, yang kesemuanya memberikan sumbangan yang besar bagi usaha ke arah itu. Seminar itu juga membentuk tim yang bertugas merumuskan hasil seminar dan selan-jutnmya hasil tersebut dibahas lagi dalam seminar yang lebih luas, Seminar Nasional Pembakuan Transliterasi

Arab-Latin Tahun 1985/1986. Tim tersebut terdiri dari 1) H. Sawabi Ihsan MA, 2) Ali Audah, 3) Prof. Gazali Dunia, 4) Prof. Dr. H.B. Jassin, dan 5) Drs. Sudarno M.Ed.

Dalam pidato pengarahan tanggal 10 Maret 1986 pada semi nar tersebut, Kepala Litbang Agama menjelaskan bahwa pertemuan itu mempunyai arti penting dan strategis karena:

1. Pertemuan ilmiah ini menyangkut perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan ke-Islaman, sesuai dengan gerak majunya pembangunan yang semakin cepat.
2. Pertemuan ini merupakan tanggapan langsung terhadap kebijaksanaan Menteri Agama Kabinet Pembangunan IV, tentang perlunya peningkatan pemahaman, penghayatan, dan pengamalan agama bagi setiap umat beragama, secara ilmiah dan rasional.

Pedoman transliterasi Arab-Latin yang baku telah lama didambakan karena amat membantu dalam pemahaman terhadap ajaran dan perkembangan Islam di Indonesia. Umat Islam di Indonesia tidak semuanya mengenal dan menguasai huruf Arab. Oleh karena itu, pertemuan ilmiah yang diadakan kali ini pada dasarnya juga merupakan upaya untuk pembinaan dan peningkatan kehidupan beragama, khususnya umat Islam di Indonesia.

Badan Litbang Agama, dalam hal ini Puslitbang Lektur Agama, dan instansi lain yang ada hubungannya dengan kelekturan, amat memerlukan pedoman yang baku tentang transliterasi Arab-Latin yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian dan pengalih-hurufan, dari Arab ke Latin dan sebaliknya

Dari hasil penelitian dan penyajian pendapat para ahli diketahui bahwa selama ini masyarakat masih mempergunakan transliterasi yang berbeda-beda. Usaha penyeragamannya sudah pernah dicoba, baik oleh instansi maupun perorangan, namun hasilnya belum ada yang bersifat menyeluruh, dipakai oleh seluruh umat Islam Indonesia. Oleh karena itu, dalam usaha mencapai keseragaman, seminar menyepakati adanya Pedoman Transliterasi Arab-Latin baku yang dikuatkan dengan suatu Surat Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk digunakan secara nasional.

## **Pengertian Transliterasi**

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

## **Prinsip Pembakuan**

Pembakuan pedoman transliterasi Arab-Latin ini disusun dengan prinsip sebagai berikut:

1. Sejalan dengan Ejaan Yang Disempurnakan.
2. Huruf Arab yang belum ada padanannya dalam huruf Latin dicarikan padanan dengan cara memberi tambahan tanda diakritik, dengan dasar “satu fonem satu lambang”.
3. Pedoman transliterasi ini diperuntukkan bagi masyarakat umum.

## **Rumusan Pedoman**

Transliterasi Arab-Latin Hal-hal yang dirumuskan secara kongkrit dalam pedoman transliterasi Arab-Latin ini meliputi:

1. Konsonan
2. Vokal (tunggal dan rangkap)
3. Maddah
4. Ta'marbutah
5. Syaddah
6. Kata sandang (di depan huruf syamsiah dan qamariah)
7. Hamzah
8. Penulisan kata
9. Huruf kapital
10. Tajwid

### **1. Konsonan**

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf Latin:

<b>Huruf Arab</b>	<b>Nama</b>	<b>Huruf Latin</b>	<b>Nama</b>
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṡa	ṡ	es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	Ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	Zet (dengan titik diatas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ya
ص	Ṣad	ṣ	Es (dengan titik dibawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	Ṭa	ṭ	Te (dengan titik dibawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	`ain	`	Koma terbalik (didas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha

ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ya

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	Dommah	U	U

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan. huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
َ...ي	Fathah dan Ya	AI	a dan i
َ...و	Fathah dan Wau	AU	a dan u

Contoh :

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa'ala
- سَأَلَ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

## 3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
------------	------	-------------	------

أ...ي...	Fathah dan Alif atau Ya	Ā	a dan garis di atas
...ى	Kasrah dan Ya	Ī	i dan garis di atas
...ؤ	Dammah dan Wau	Ū	u dan garis di atas

#### 4. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua:

a. Ta marbutah hidup

Ta marbu"ah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah 't'.

b. Ta marbutah mati

Ta marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah 'h'.

c. Kalau pada kata yang terakhir dengan ta marbu"ah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh :

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ      raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ      al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَة      talhah

#### 5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh :

- نَزَّلَ      nazzala
- الْبِرِّ      al-birr

#### 6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ,ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariah.

- a. Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /1/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

- b. Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh :

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلَالُ al-jalālu

## 7. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak ditengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, is dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh :

- تَأْخُذُ ta'khudzu
- شَيْءٌ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

## 8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun harf ditulis terpisah. Hanya kata-kata ter-tentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan maka transliterasi ini, penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh :

- وَ أَنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ      Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/Wa  
innallāha lahuwa khairurrāziqīn
- بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَ مُرْسَاهَا      Bismillāhi majrehā wa mursāhā

## 9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ      Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/ Alhamdu lillāhi  
rabbil ālamīn
- الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ      Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh :

- اللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ      Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلَّهِ الْأَمْرُ جَمِيعاً      Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru jamī`an

## 10. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan nikmat, hidayah serta inayah Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Manajemen Risiko Operasional Pada BAZNAS Kabupaten Semarang di Masa Pandemi Covid-19”. Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi besar Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wasallam, kepada keluarganya, sahabatnya, pengikutnya dan semoga kita termasuk umat yang mendapat syafa’atnya di yaumul qiyamah nanti. Aamiin Ya Robbal’alamin.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi tugas akhir sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Ekonomi Islam di Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan dan doa dari berbagai pihak yang selalu memberikan semangat, motivasi, nasehat, kritik serta saran. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST.,M.Sc.,Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya beserta seluruh rektor-rektor sebelumnya.
2. Bapak Dr. H. Tamyiz Mukharom, M.A., beserta jajarannya Selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dr. Rahmani Timorita Yulianti, M.Ag., selaku Ketua Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Soya Sobaya, S.E.I., M.M., selaku Ketua Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, sekaligus Dosen

Pembimbing Skripsi yang telah sabar memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan skripsi, sehingga penyusunan skripsi ini berjalan dengan lancar dan tercapai dengan baik.

5. Segenap Dosen serta staff Program Studi Ekonomi Islam yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat dan pelayanan kepada mahasiswa Prodi Ekonomi Islam.
6. Bapak Edhi Purwanto dan Ibu Zulfa Ratnawati, selaku kedua orang tua penulis. Terima kasih telah merawat, mendidik, membesarkan, memberikan yang terbaik untuk penulis dengan doa dan kasih sayang.
7. Keluarga besar Bapak Maryoto yang selalu memberikan dukungan, semangat dan motivasi.
8. Kantor BAZNAS Kabupaten Semarang, terima kasih sudah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian guna menyelesaikan skripsi ini.
9. Saudara dan teman dekat yang selalu memberikan semangat, dukungan dan menemani penulis dalam situasi dan kondisi apapun, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
10. Teman-teman Ekonomi Islam Angkatan 2017, terima kasih sudah memberikan banyak cerita dan kenangan selama menempuh pendidikan di bangku perkuliahan.

Dan semua pihak yang banyak mendukung dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih sangat jauh dari kata sempurna, namun penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan pihak terkait.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh*

Semarang, 9 November 2021  
Penulis,



Cindy Widya Putri

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
REKOMENDASI PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
NOTA DINAS.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xix
DAFTAR ISI.....	xxi
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xxiv
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xxv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II KERANGKA TEORI.....	8
A. Telaah Pustaka.....	8
B. Landasan Teori.....	14
1. Manajemen.....	14
2. Risiko.....	14
3. Manajemen Risiko.....	15
4. Manajemen Risiko dalam Perspektif Islam.....	17
5. Kerangka Manajemen Risiko Institusi Zakat.....	22
6. Manajemen Risiko Operasional Institusi Zakat.....	36
C. KERANGKA BERPIKIR.....	42

BAB III METODE PENELITIAN.....	43
A. Desain Penelitian.....	43
B. Lokasi Penelitian.....	43
C. Waktu Pelaksanaan Penelitian .....	43
D. Obyek Penelitian .....	44
E. Definisi Variabel .....	44
F. Sumber Data.....	51
G. Teknik Pengumpulan Data .....	51
H. Teknik Analisis Data .....	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	56
A. Profil Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang .....	56
1. Sejarah Umum Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang.....	56
2. Visi, Misi dan Semangat Pengelola Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang.....	59
3. Susunan Pengurus Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang Tahun 2017-2022 .....	60
4. Tugas, Pokok, dan Fungsi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang .....	61
5. Ruang Lingkup Bidang Pengumpulan Zakat.....	62
6. Program Pengumpulan dan Pentasyarufan .....	62
7. Prosentase Pentasyarufan serta Contoh 8 Asnaf.....	62
8. Program Pemberdayaan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang.....	63
B. Manajemen Risiko Operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di Masa Pandemi Covid-19 .....	64
1. Risiko Dana Penghimpunan .....	64
2. Risiko Dana Penyaluran .....	70
3. Risiko Dana Produktif .....	76
4. Risiko Penghimpunan Dana Zakat .....	82
5. Risiko Pengelolaan Dana Zakat .....	87
6. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat .....	92
7. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT .....	97
8. Risiko Kerja Sama.....	102

9. Risiko Pengembangan Program .....	106
10. Risiko Kepemimpinan .....	112
11. Risiko Kompetisi .....	117
12. Risiko Kejahatan/Penipuan.....	122
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	125
A. Kesimpulan .....	125
B. Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA .....	127
LAMPIRAN.....	126

## HALAMAN DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Jenis Risiko dan Sub-Jenis Risiko .....	25
Tabel 2.2 Skala Pengukuran Tingkat Kemungkinan (Likelihood) .....	30
Tabel 2.3 Skala Pengukuran Dampak (Impact) .....	31
Tabel 2.4 Skala Pengukuran Tingkat Kerentanan (Vulnerability).....	32
Tabel 2.5 Skala Pengukuran Tingkat Kecepatan (Speed of Onset) Terjadinya Risiko.....	33
Tabel 3. 1 Definisi Variabel.....	44
Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko Dana Penghimpunan BAZNAS Kabupaten Semarang .....	65
Tabel 4. 2 Identifikasi Risiko Dana Penyaluran BAZNAS Kabupaten Semarang .....	71
Tabel 4. 3 Identifikasi Risiko Dana Produktif BAZNAS Kabupaten Semarang .....	76
Tabel 4. 4 Identifikasi Risiko Penghimpunan Dana Zakat BAZNAS Kabupaten Semarang .....	82
Tabel 4. 5 Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat BAZNAS Kabupaten Semarang	87
Tabel 4. 6 Identifikasi Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat BAZNAS Kabupaten Semarang .....	93
Tabel 4. 7 Identifikasi Risiko Infrastruktur Jaringan/IT BAZNAS Kabupaten Semarang	97
Tabel 4. 8 Identifikasi Risiko Kerja Sama BAZNAS Kabupaten Semarang .....	102
Tabel 4. 9 Identifikasi Risiko Pengembangan Program BAZNAS Kabupaten Semarang .....	107
Tabel 4. 10 Identifikasi Risiko Kepemimpinan BAZNAS Kabupaten Semarang .....	112
Tabel 4. 11 Identifikasi Risiko Kompetisi BAZNAS Kabupaten Semarang .....	117
Tabel 4. 12 Identifikasi Risiko Kejahatan/Penipuan.....	122
Tabel 4. 13 Identifikasi Tingkat Risiko .....	127

## HALAMAN DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahapan Manajemen Risiko Menggunakan ERM COSO Modifikasi .....	23
Gambar 2.2 Identifikasi Risiko-Risiko Institusi Zakat .....	24
Gambar 2.3 Kerangka ERM COSO .....	28
Gambar 2.4 Kerangka ERM COSO Modifikasi .....	29
Gambar 2.5 Heatmap ERM COSO Modifikasi Bagi Institusi Zakat .....	34
Gambar 2.6 Klasifikasi Tingkat Risiko pada Heatmap ERM COSO Modifikasi .....	35
Gambar 2.7 Kerangka Berpikir .....	42
Gambar 4. 1 Susunan Pengurus BAZNAS Kabupaten Semarang .....	60
Gambar 4. 2 Heatmap Risiko Dana Penghimpunan.....	65
Gambar 4. 3 Heatmap Risiko Dana Penyaluran.....	70
Gambar 4. 4 Heatmap Risiko Dana Produktif .....	76
Gambar 4. 5 Heatmap Risiko Penghimpunan Dana Zakat .....	82
Gambar 4. 6 Heatmap Risiko Pengelolaan Dana Zakat .....	87
Gambar 4. 7 Heatmap Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat.....	92
Gambar 4. 8 Heatmap Risiko Infrastruktur Jaringan/IT .....	97
Gambar 4. 9 Heatmap Risiko Kerjasama.....	102
Gambar 4. 10 Heatmap Risiko Pengembangan Program.....	107
Gambar 4. 11 Heatmap Risiko Kepemimpinan .....	112
Gambar 4. 12 Heatmap Risiko Kompetisi .....	117
Gambar 4. 13 Heatmap Risiko Kejahatan/Penipuan.....	122

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Zakat adalah rukun Islam yang ketiga. Zakat merupakan ibadah yang menandakan ketaatan hamba kepada Allah SWT. Ibadah zakat mengandung dua dimensi, diantaranya dimensi vertikal atau *hablum minallah* dan dimensi horizontal atau *hablum minannas*. Apabila ditunaikan dengan baik, ibadah zakat akan meningkatkan kualitas keimanan, membersihkan dan mensucikan jiwa, serta memberkahkan harta yang dimiliki (Triyani et al., 2018). Allah SWT telah menetapkan 8 golongan penerima zakat didalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 60:

﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾

Artinya: “*Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (muallaf), untuk (memerdekakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui, Mahabijaksana*”.

Berdasarkan dari ayat tersebut, Allah SWT menetapkan 8 golongan penerima zakat diantaranya yaitu, fakir, miskin, amil, muallaf, hamba sahaya (riqab), orang yang berhutang (gharim), orang yang berjuang di jalan Allah (*sabilillah*), musafir yang asing dan yang terputus (*ibnu sabil*) (PUSKAS, 2018).

Berdasarkan Tafsir Ibnu Katsir dapat diketahui bahwasannya pembagian zakat sudah diatur oleh Allah SWT secara mutlak mengenai kelompok yang berhak menerima zakat, beberapa kelompok yang berhak menerima zakat adalah fakir dan miskin. Ibnu Jarir dan beberapa ulama lain mengatakan bahwa, orang fakir adalah orang yang butuh tetapi tidak mau

meminta-minta. Sedangkan orang miskin adalah orang yang butuh tetapi ia mau meminta-minta. Qatadah berkata: “Orang fakir adalah orang yang butuh dan memiliki penyakit menahun, sedangkan orang miskin adalah orang yang butuh namun badannya sehat” (Abul Fida’amuddin Isma’il bin Umar bin Katsir al-Qurasyi al-Bushrawi, 2015).

BPS memandang kemiskinan sebagai ketidakmampuan dari sisi ekonomi dalam usaha memenuhi kebutuhan dasar makanan dan bukan makanan yang kemudian diukur dari sisi pengeluaran. Jadi, penduduk miskin merupakan penduduk yang memiliki rata-rata pengeluaran perkapita perbulan di bawah garis kemiskinan. Zakat dinilai dapat menjadi alternatif dalam mengurangi jumlah angka kemiskinan di suatu wilayah dengan adanya fakir miskin dalam kelompok atau golongan yang berhak menerima zakat. Di Indonesia, pihak yang mempunyai hak untuk mengelola dana zakat ialah Badan Amil Zakat Nasional atau disingkat BAZNAS dan Lembaga Amil Zakat atau LAZ (Nazir, 2018).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah dengan berdasarkan pada Keputusan Presiden RI No.8 Tahun 2001, yang memiliki tugas serta fungsi menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infaq, dan shadaqah atau yang disingkat (ZIS) pada tingkat nasional. Sedangkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang selanjutnya apabila sudah berskala nasional serta sudah menapatkan rekomendasi dari BAZNAS maka akan disebut dengan Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) (Hakim, 2016).

Dalam penelitian Abu Bakar dan Abd Ghani (2011) disebutkan bahwa “lembaga atau institusi zakat bertindak sebagai penyeimbang dalam menciptakan keadilan. Efektivitas pengelolaan zakat dapat menunjukkan bagaimana zakat bisa menjadi katalisator dalam memperbaiki kehidupan orang miskin dan yang membutuhkan”. Berdasarkan hal tersebut, BAZNAS

dan LAZ dalam upaya meningkatkan daya guna hasil pengelolaan zakat, maka harus dikelola sesuai dengan syariat islam yaitu amanah, kebermanfaatan, keadilan, taat hukum, integritas dan akuntabilitas sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat.

BAZNAS sebagai institusi zakat, tentunya dalam melakukan tugas dan fungsinya memiliki eksposur terhadap berbagai macam risiko. Upaya menjaga agar tugas dan fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik serta memelihara kesinambungan proses bisnisnya, maka institusi zakat dituntut untuk mampu mengelola risiko-risiko yang dihadapinya secara efektif. Dalam konteks dunia zakat, risiko merupakan kejadian potensial baik yang dapat diperkirakan maupun yang tidak dapat diperkirakan. Risiko-risiko tersebut tidak dapat dihindari bahkan dihilangkan, akan tetapi dapat dikelola dan dikendalikan. Oleh karena itu, sebagaimana pada institusi lain pada umumnya, maka pengelolaan zakat juga memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang kemungkinan timbul dari suatu kegiatan usaha, atau yang sering disebut dengan manajemen risiko (PUSKAS, 2018).

Berdasarkan *International Working Group on Zakat Core Principle* (IWGZCP) yang diluncurkan oleh Bank Indonesia dan Badan Amil Zakat Nasional 2016, terdapat empat jenis risiko yang teridentifikasi didalam institusi zakat. Risiko tersebut meliputi risiko reputasi dan kurangnya kepercayaan masyarakat, risiko pendistribusian, risiko operasional dan kepatuhan syariah, serta risiko transfer antar negara. Setiap lembaga baik itu profit maupun nonprofit pasti akan menghadapi risiko yang berbeda-beda. Berdasarkan dari identifikasi risiko yang beragam, maka setiap lembaga harus merencanakan dan melaksanakan mitigasi yang berbeda untuk menangani setiap risiko tersebut (PUSKAS, 2018).

Berdasarkan pada Buku Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat yang merupakan buku hasil kerja Pusat Kajian Strategis BAZNAS dan bekerjasama dengan Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah BI. Buku ini disusun dalam rangka untuk meningkatkan pemahaman dalam penerapan manajemen risiko yang didalamnya terfokus pada langkah pengelolaan risiko Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM) dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) Modifikasi. Pada buku ini, diketahui bahwa identifikasi risiko institusi zakat dengan ERM COSO Modifikasi terbagi menjadi 11 jenis risiko yang dijabarkan lagi dalam 36 sub-jenis risiko. Jenis risiko yang dimaksud diantaranya yaitu risiko strategis, risiko korporatisasi, risiko edukasi, risiko operasional, risiko properti, risiko amil & relawan, risiko muzzaki & mustahik, risiko transfer zakat antar negara, risiko pelaporan, risiko hukum, dan risiko kepatuhan. Adapun masing-masing jenis risiko ini dijabarkan lagi dalam 36 sub-jenis risiko. Teknik analisis data dalam ERM COSO modifikasi meliputi proses identifikasi risiko, pengukuran dan pemetaan risiko, pengelolaan risiko dan perencanaan strategi mitigasi risiko (PUSKAS, 2018).

Kondisi Indonesia saat ini masih digemparkan oleh penyebaran wabah virus corona atau yang sering disebut Covid-19. Sejak Maret 2020 wabah Covid-19 yang menyerang membawa keprihatinan berbagai sektor termasuk juga perekonomian (Muhyiddin, 2020). *Coronavirus* merupakan suatu kelompok virus yang dapat menyebabkan penyakit pada manusia atau hewan. Terdapat beberapa jenis *coronavirus* yang diketahui dapat menyebabkan infeksi saluran pernafasan manusia mulai dari batuk pilek hingga yang lebih serius seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). Jenis baru dari *coronavirus* menyebabkan penyakit Covid-19 yang merupakan penyakit menular dan disebabkan oleh jenis dari *coronavirus* yang baru ditemukan. Virus baru ini dikenal setelah mulainya wabah di Wuhan, Tiongkok, pada

bulan Desember 2019. Covid-19 sa'at ini telah menjadi sebuah pandemi di banyak negara di seluruh dunia (WHO, n.d.).

Kasus Covid-19 di Indonesia sepanjang terjadinya pandemi telah menembus angka 2.379.397. Informasi terbaru penambahan kasus di Indonesia per Rabu (7/7/2021) jumlah kasus terkonfirmasi positif Covid-19 bertambah 34.379 pasien. Jumlah pasien sembuh hingga 7 Juli 2021 menjadi 1.973.388 di seluruh Indonesia, hal ini dikarenakan ada penambahan pasien sembuh sebanyak 14.835 orang. Sementara itu, pasien Covid-19 yang meninggal dunia dalam 24 jam sebanyak 1.040 orang yang kemudian total jumlah 62.908 orang yang dinyatakan meninggal dunia (Galuh, 2021). Pada akhir Januari 2021 kasus Covid-19 di Indonesia telah menembus angka 1 juta, artinya dibutuhkan hampir 11 bulan untuk menembus angka tersebut, tetapi hanya membutuhkan waktu 7 bulan untuk angka Covid-19 berlipat ganda hingga menembus 2 juta lebih kasus, yaitu pada 7 Juli 2021.

Kondisi pandemi Covid-19 yang mulai gempar di Indonesia sejak Maret 2020 hingga sekarang tentu saja berpengaruh terhadap kinerja OPZ. BAZNAS sebagai Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sejak adanya pandemi Covid-19 menjumpai berbagai masalah baik internal maupun eksternal. Permasalahan tersebut tentunya menjadi tantangan bagi BAZNAS untuk tetap memaksimalkan perannya sebagai lembaga pengelola zakat yang sesuai visi misi dan tujuan BAZNAS Sehingga pada penelitian ini akan terfokus pada bagaimana manajemen risiko dengan jenis risiko yang diambil yaitu risiko operasional pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang pada masa pandemi Covid-19. Penelitian ini nantinya akan mengukur tingkat risiko yang dihadapi dan mitigasinya serta membandingkan antara sebelum pandemi dan sesudah pandemi Covid-19.

**B. Rumusan Masalah**

Bagaimana manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi Covid-19?

**C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui dan menganalisis manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi Covid-19

**D. Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian yang berjudul “Manajemen Risiko Operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di Masa Pandemi Covid-19” dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

## 1. Manfaat Teoritis

- a. Teoritis pada penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai analisis manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi Covid-19, tingkat risiko yang dihadapi serta mitigasinya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Lembaga, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan informasi lebih tentang manajemen risiko terkhusus risiko operasional pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ).
- b. Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian atau referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen risiko operasional pada BAZNAS atau Organisasi Pengelola Zakat (OPZ).

**E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini ditulis untuk mendapatkan gambaran terkait skripsi, maka pada sistematika penulisan terdiri dari lima bab dengan rincian sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN, pada bab ini mengandung sub bab yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI, pada bab ini mengandung sub bab yang meliputi telaah pustaka, landasan teori, dan kerangka berpikir. Telaah pustaka berisi ringkasan penelitian sebelumnya terkait topik penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain. Telaah pustaka pada penelitian ini, disajikan delapan penelitian sebelumnya. Sedangkan pada landasan teori, peneliti memaparkan teori-teori terkait topik penelitian pembahasan mengenai manajemen risiko pada institusi zakat, cara mengukur manajemen risiko operasional pada institusi zakat menggunakan ERM COSO modifikasi.

BAB III METODE PENELITIAN, pada bab ini dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dengan mencakup desain penelitian, lokasi penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, obyek penelitian, definisi variable, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, pada bab ini dijelaskan terkait gambaran umum dari obyek yang diteliti, hasil penelitian dan juga pembahasan dari data yang sudah diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, pada bab ini merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan ditarik dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, sedangkan saran diharapkan mampu menjadi masukan dan dapat membantu dalam pemecahan masalah bagi pihak-pihak terkait.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Telaah Pustaka**

Telaah pustaka dituliskan bertujuan untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dikaji sebelumnya untuk membantu mendapatkan gambaran dalam penulisan dan penyusunan penelitian. Dalam penyusunan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa referensi yang dijadikan sebagai literatur review. Telaah pustaka nantinya akan fokus mengarahkan penulis pada suatu pandangan yang kritis. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Triyani et al (2018) dengan judul “Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)”. Penelitian ini menggunakan data sekunder dan primer yang berupa data kualitatif dan kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk membantu Lembaga Amil Zakat dalam mengelola kemungkinan terjadinya risiko dengan menganalisis faktor penyebab terjadinya risiko, dan melakukan pemetaan risiko pada pengumpulan dana zakat, pengelolaan dana zakat, pendistribusian dana zakat, dan melakukan mitigasi untuk meminimalisir terjadinya risiko. Pengumpulan data menggunakan metode survey dan analisis menggunakan metode ERM. Teknik pengolahan data dilakukan dengan menggunakan data kuesioner yang kemudian dianalisis dengan menggunakan pengukuran dan pemetaan risiko pada setiap kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, risiko yang ditemukan termasuk dalam kategori minor. Dalam penelitian ini, total risiko yang teridentifikasi sebanyak 60 risiko. Adapun peristiwa risiko dibagi menjadi 3 kelompok. Setiap risiko yang teridentifikasi dibagi menjadi 4 kategori, yaitu *negligible*, *acceptable*, *undesirable*, dan *unacceptable*. Respon risiko yang disarankan dalam penelitian ini adalah dengan menghindari risiko (*risk avoidance*) atau menstransfer risiko (*risk transfer*) untuk risiko yang masuk kedalam kategori *unacceptable*. Sedangkan risiko dengan kategori *undesirable*

baiknya untuk dikurangi (*risk reduction*). Risiko yang masuk ke dalam kategori *acceptable* yaitu risiko yang diterima akan tetapi perlu dilakukan pengawasan agar risiko tersebut tidak berkembang menjadi *high risk*.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Afiyanto (2019) dengan judul “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tiga pokok permasalahan yaitu mengenai bagaimana pelaksanaan manajemen risiko pendistribusian dana zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo, mengapa manajemen risiko pendistribusian dana zakat pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo menggunakan berbagai pedoman standardisasi, dan bagaimana implikasi manajemen risiko terhadap pendistribusian dana zakat. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan di LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengolahan data dengan menggunakan *editing*, *organizing*, dan penemuan hasil, kemudian setelah data terkumpul penulis menganalisis dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, pelaksanaan manajemen risiko dilakukan menggunakan 3 tahap, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Standardisasi manajemen risiko menggunakan standardisasi yang berbasis ISO:9001, SOP Lembaga, dan JUKNIS Program. Dampak dari manajemen risiko terhadap pendistribusian dana zakat yaitu, pendistribusian menjadi lebih terarah dan terhindar dari risiko, program kerja yang diagendakan dapat dilakukan secara efektif dan sistematis, tujuan strategis lembaga dapat tercapai, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Jamilah (2017) dengan judul “Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen risiko pengelolaan zakat dengan bermula dari

masalah dalam konteks pengelolaan zakat, dimana salah satu hal yang perlu dijaga adalah kredibilitas dan akuntabilitas institusi pengelola zakat. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dokumen, dan kepustakaan. Penelitian ini menggunakan pedoman dari *Zakat Core Principle (ZCP)* dengan mengadopsi beberapa prinsip dari *Basel Core Principles (BCP)* yang merupakan standar minimum bagi peraturan dan pengawasan dari Bank-Bank dan juga sistem perbankan dan telah digunakan di 150 negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, hal-hal yang harus diperjelas dalam penyaluran dana zakat, antara lain: standar indikator mustahik, batas kemiskinan, efektivitas dan efisiensi penyaluran dana, batas waktu penyaluran, dan standar pelayanan. Dengan kata lain, prinsip tersebut transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kepastian hukum, profesionalitas, proporsionalitas harus diimplementasikan dalam pengelolaan zakat.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Nazir (2018) dengan judul “Manajemen Risiko Operasional di Lembaga Amil Zakat Nasional (Studi Kasus Pada Lembaga Amil Zakat Nasional yang Memiliki Kantor Pusat di Surabaya)”. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana Lembaga Amil Zakat Nasional melakukan manajemen risiko operasionalnya. Objek pada penelitian ini adalah tiga lembaga zakat nasional dengan kantor pusat di Surabaya diantaranya yaitu, Yatim Mandiri, Nurul Hayat dan YDSF. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, analisis data dengan menggunakan teknik analisis deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, manajemen risiko operasional sudah dilakukan oleh tiga lembaga amil zakat nasional berupa identifikasi dan pengelolaan risiko. Adapun risiko yang teridentifikasi ada 14 risiko. Tahap pengukuran dan evaluasi risiko, Yatim Mandiri memiliki kemungkinan dan dampak risiko operasional kegagalan sistem dan kegagalan proses internal yang paling besar. Sedangkan YDSF memiliki kemungkinan dan dampak risiko operasional ancaman dari luar dan kegagalan mengelola manusia yang paling besar. Tahap pengelolaan

risiko terdapat 13 dari 14 risiko yang telah teridentifikasi menggunakan strategi preventif dalam penangannya, dan hanya satu risiko saja yang menggunakan strategi mitigasi dalam menangani risiko.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Nafi'ah dan Suprayogi (2019) dengan judul “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Zakat Pada LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli Cabang Malang”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen risiko pendistribusian zakat pada Lembaga Amil Zakat Nasional Daarut Tauhid Peduli Malang dapat meningkatkan pendayagunaan zakat. Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode studi kasus eksplanatori. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dengan kepala cabang Malang dan pegawai yang berkaitan langsung dengan pendistribusian dana zakat. Teknik validitas data menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dengan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, manajemen risiko pendistribusian zakat pada LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli berhasil teridentifikasi yaitu risiko pendistribusian zakat yang disebabkan oleh ketidakjujuran calon penerima manfaat, tidak konsistennya mustahik dalam memberikan informasi, dan perilaku mustahik yang kurang baik. Adapun proses mitigasi risiko yang dilakukan yaitu dengan cara memperkuat prosedur penyeleksian calon penerima manfaat, membangun silaturahmi yang baik ke tempat usaha penerima manfaat untuk mengontrol usaha mustahik, dan menghentikan bantuan kepada penerima manfaat yang berperilaku kurang baik. Dengan demikian, risiko pendistribusian dapat dikurangi dan dapat meningkatkan pendayagunaan zakat.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Putri et al (2021) dengan judul “*Analysis of Risk Management at Baznas in DIY with Enterprise Risk Management (ERM) Approach*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis potensi risiko dan penerapan manajemen risiko yang ada di

BAZNAS DIY. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan desain penelitian kualitatif deskriptif dengan analisis risiko menggunakan ERM. Penilaian risiko menggunakan teori Godfrey sedangkan sumber data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara, data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah dan tinjauan literatur. Validitas pada penelitian ini menggunakan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan empat kategori risiko yang teridentifikasi. Mitigasi yang dapat diterapkan pada risiko pendidikan adalah; (1) memberikan pendidikan yang menarik dan dapat dipahami, (2) mendorong berzakat melalui amil, (3) memperoleh dukungan keuangan dari pemerintah, (4) memberikan edukasi kepada LAZ dan UPZ tentang strategi pengelolaan zakat. Upaya pengendalian dan pemantauan pengelolaan zakat di BAZNAS DIY diantaranya yaitu: (1) melakukan audit terhadap akuntan publik dan audit Syariah, (2) rapat koordinasi, (3) melaksanakan zakat pengelolaannya sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Abdul Djalil dan Munir, (2019) dengan judul “Manajemen Risiko Pembiayaan Murabahah Pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana praktik pembiayaan murabahah, risiko dari pembiayaan murabahah dan cara menangani risiko terkait dengan pembiayaan bermasalah pada BMT di Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi pustaka. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, praktik pembiayaan murabahah pada BMT di Makassar digunakan untuk pengadaan barang konsumsi maupun penambahan modal usaha. Secara umum risiko yang dihadapi adalah kredit macet yang disebabkan oleh kebakaran atau penggusuran tempat usaha. Risiko terkait nasabah adalah pindahnya nasabah ke tempat lain tanpa konfirmasi. Risiko yang terkait pengelolaan BMT adalah tidak menyeleksi secara baik nasabah yang melakukan pembiayaan. Adapun cara menangani risiko yang terkait

pembiayaan bermasalah yaitu dengan *rescheduling*, *restructuring* dan eksekusi, yaitu dengan menjadwalkan ulang kewajiban anggota, mengubah komposisi pembiayaan, melelang barang jaminan untuk menutupi kewajiban anggota.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Husniah (2017) dengan judul “Analisis Manajemen Risiko Lembaga Zakat Terhadap Pengelolaan Dana Zakat (Studi Kasus PT. PLN Persero Wilayah NTB). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengelolaan yang digunakan Lembaga Amil Zakat (LAZIS) di PT. PLN Persero dalam mengelola dana zakat serta upaya apa yang dilakukan dalam meminimalisir risiko yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis induktif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, dalam menghadapi beberapa risiko, LAZIS melakukan proses manajemen risiko yaitu: Penanganan risiko dengan pengendalian internal berdasarkan standar syariah oleh auditor eksternal yang independent dan auditor internal yaitu badan pengawas dari LAZIS PLN terkait dari proses manajemen yang dilakukan, selain itu juga melakukan Kerjasama dengan lembaga amil lain seperti BMH dan DASI guna untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang ada. Setelah melakukan penanganan risiko yaitu melakukan pemantauan risiko.

Pada penelitian ini akan membahas dan menganalisis bagaimana manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi Covid-19 dengan desain penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini akan mengukur seberapa tinggi tingkat risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi Covid-19 menggunakan model ERM COSO Modifikasi, selain itu juga akan membahas bagaimana mitigasi terhadap risiko. Data dikumpulkan melalui angket, wawancara dan dokumentasi. Penyusunan angket menggunakan model ERM COSO Modifikasi yang kemudian dapat dikembangkan melalui *heatmap*,

selanjutnya wawancara dilakukan Bersama ketua BAZNAS Kabupaten Semarang.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Manajemen**

Pengertian manajemen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki dua arti bahwa, manajemen merupakan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Selain itu manajemen juga diartikan pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Menurut (Gesi et al., 2019), manajemen merupakan sebuah proses untuk mengatur ssesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang ataupun sekelompok organisasi dengan cara bekerjasama serta memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Manajemen adalah suatu proses yang berbeda dan terdiri dari planning, organizing, actuating, dan controlling yang dilakukan guna mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (Herujito, 2001). Manajemen menurut Hasibuan (2004) berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan juga diatur berdasarkan pada ukuran dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. (Husaini & Fitria, 2019).

Manajemen menurut Ricky W. Griffin didefinisikan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengontrolan sumber daya guna mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif diartikan bahwa tujuan dapat dicapai sesuai pdengan perencanaan, sedangkan efisien diartikan bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar , terorganisir, dan sesuai dengan jadwal (Suparmin, 2019).

### **2. Risiko**

Pengertian risiko menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan ataupun tindakan. Sedangkan dalam konteks ekonomi dan keuangan, risiko diartikan sebagai probabilitas bahwa suatu hasil berbeda dengan yang diharapkan (PUSKAS, 2018). Risiko merupakan kendala/penghambat pencapaian pada suatu tujuan, atau dengan kata lain risiko adalah kemungkinan yang berpotensi memberikan dampak negatif pada sasaran yang ingin dicapai (IBI, 2015). Menurut Kountur (2004) risiko diartikan sebagai ketidakpastian. Ketidakpastian ini terjadi karena tidak tersedianya informasi yang menyangkut apa yang terjadi. Risiko merupakan suatu keadaan tidak pasti yang dihadapi oleh sekelompok orang atau perusahaan yang dapat memberikan dampak yang merugikan.

Risiko menurut A. Abas Salim adalah ketidakpastian yang mungkin melahirkan peristiwa merugikan (Nafi'ah & Suprayogi, 2019). Sedangkan menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management-Integrated Framework* (2004), peristiwa yang berdampak negatif merupakan risiko. Risiko ini dapat menghambat penciptaan nilai ataupun mengurangi nilai yang ada (Summary, 2004).

Berdasarkan berbagai pendapat mengenai risiko, maka dapat disimpulkan bahwa risiko merupakan suatu kondisi yang timbul diakibatkan karena adanya suatu ketidakpastian dengan seluruh akibat negatif yang mungkin terjadi.

### **3. Manajemen Risiko**

Manajemen risiko merupakan suatu cara yang digunakan manajemen untuk menangani berbagai permasalahan yang disebabkan oleh adanya risiko (Kountur, 2004). Manajemen risiko juga didefinisikan oleh Maralis dan Triyono (2019) sebagai suatu metode sistematis dan logis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap,

menetapkan solusi, dan melakukan monitor serta pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap proses atau aktivitas.

Menurut Hanafi dan Mamduh (2012) manajemen risiko pada dasarnya dilakukan melalui proses identifikasi risiko, evaluasi dan pengukuran risiko, serta pengelolaan risiko. Berdasarkan paparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko merupakan serangkaian proses diantaranya yaitu identifikasi, evaluasi dan pengukuran, serta penanganan atau pengelolaan terhadap risiko-risiko yang akan dihadapi oleh suatu institusi.

Manajemen risiko sebenarnya sudah dilakukan oleh manusia secara alami dengan menggunakan lima indera yang dimiliki yaitu, mata. Telinga, hidung, lidah, dan kulit. Contoh sederhana, ketika seseorang akan menyeberangi jalanan, maka disitu terdapat risiko kecelakaan di mana seseorang tersebut bisa tertabrak oleh kenaraan. Untuk mencegah risiko tertabrak, seseorang tersebut akan menggunakan mata sebagai indera penglihat untuk melihat sisi kanan dan sisi kiri jalan, serta menggunakan telinga sebagai indera pendengar untuk mendengar apakah ada bunyi kendaraan dari kejauhan. Maka, setelah menggunakan indera tersebut, ia akan memutuskan apa yang akan dia lakukan terhadap risiko, apakah akan tetap menyeberang (menerima risiko), tidak menyeberang (menghindari risiko), atau menyeberang dengan melalui jembatan penyeberangan. Dengan contoh tersebut, indera manusia menjadi alat untuk melakukan identifikasi dan pengukuran risiko pada proses manajemen risiko (Yap, 2017).

Pada dasarnya, dalam setiap kegiatan pasti akan timbul suatu risiko. Risiko tersebut tidak mungkin untuk dihilangkan seluruhnya tetapi risiko tersebut dapat dikelola sehingga probabilitas terjadinya risiko dapat diminimalisasi. Dalam merespon setiap risiko yang mungkin akan terjadi, maka seseorang tentunya memiliki reaksi tersendiri yang dapat dikelompokkan menjadi (PUSKAS, 2018):

- a. Menghindari risiko (*risk averse*)

- b. Netral dalam menghadapi setiap risiko (*risk neutral*)
- c. Menyukai risiko (*risk seeker*)

Perbedaan reaksi pada setiap orang tentunya akan berpengaruh terhadap bagaimana cara seseorang tersebut dalam menghadapi setiap risiko. Adapun beberapa cara untuk menghadapi risiko (PUSKAS, 2018):

- a. Menghindari penyebab terjadinya risiko (*avoiding risk*)
- b. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko (*reducing risk*)
- c. Memindahkan kemungkinan risiko yang akan terjadi, biasanya dengan mengasuransikan risiko yang dimaksud (*shifting the risk*)

#### **4. Manajemen Risiko dalam Perspektif Islam**

##### **a. Pandangan Islam Terhadap Risiko**

Dalam Bahasa Arab, risiko berasal dari kata “*mukhatarah*” yang berarti bahaya. Namun demikian, istilah risiko yang sering digunakan dalam dunia keuangan mendefinisikan risiko sebagai ketidakpastian, yang mana dalam Bahasa Arab mengacu kepada *gharar*. Dalam Islam, ketidakpastian mengacu pada tindakan spekulatif seperti halnya *gambling* yang juga dikenal dengan istilah *maysir*. Selain itu, konsep risiko erat kaitannya dengan istilah *al-ghunm bi al-ghurmi* yang artinya setiap kesempatan untuk memperoleh suatu laba selalu diikuti dengan tanggung jawab untuk menghadapi risiko. Selanjutnya risiko dalam perspektif Islam juga erat kaitannya dengan istilah *al-Kharaj bi al-Daman* yang artinya ketika ingin memperoleh keuntungan maka harus bersedia dalam menanggung kerugiannya (PUSKAS, 2018).

Berdasarkan dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif Islam risiko tidak hanya mencakup ketidakpastian saja, namun juga mencakup konsep *mukhatarah*, *gharar*, *maysir*, *al-ghum bi al-ghurmi*, dan *al-Kharaj bi al-Daman*.

Ibnu Taimiyah dalam hal risiko berpendapat bahwa, risiko dalam perspektif Syariah bukan merupakan suatu hal yang diharamkan. Hanya saja Allah dan Rasul-Nya mengharamkan memakan harta secara batil yaitu harta yang cara memperolehnya dengan batil, meskipun hal tersebut tanpa risiko, pada hakikatnya risiko tidaklah haram. Berdasarkan pendapat tersebut, risiko dikategorikan menjadi (Dusuki, 2012) :

1) *Permissible Risk*

*Permissible risk* berkaitan dengan kegiatan ekonomi terkhusus pada transaksi untuk menghasilkan laba. Risiko ini merupakan risiko yang tidak bisa dihindari, karena risiko ini melekat pada suatu transaksi sebagaimana berdasarkan pada hukum *al-ghunm bi al-ghurmi* yang artinya setiap kesempatan untuk memperoleh suatu laba selalu diikuti dengan tanggung jawab untuk menghadapi risiko.

2) *Non-Permissible Risk*

Untuk membedakan antara *Permissible Risk* dan *Non-Permissible Risk* yaitu adanya unsur yang batil dalam mengkonsumsi harta sebagaimana tergambar dalam ungkapan Ibnu Taimiyah diatas. Para ahli berpendapat bahwa risiko ini erat kaitannya dengan unsur ketidakpastian secara berlebihan yang secara jelas dilarang oleh syariat Islam. Hal ini digambarkan juga di dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 29:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ 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

*dirimi; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyangg kepadamu”.*

3) *Tolerable Risk* yang dapat dihindari

Selain dari dua kategori risiko yaitu *Permissible Risk* dan *Non-Permissible Risk* yang sudah dijelaskan diatas, masih ada risiko jenis lain yang dapat dilakukan dengan cara menghindari, meminimalisir, ataupun dengan melindungi suatu aktivitas dari risiko yang dimaksud. Namun demikian metode-metode dalam mengantisipasi jenis risiko ini tentunya harus sesuai dengan prinsip Syariah.

Pengelolaan risiko dalam persektif Islam tertulis dalam Al-Qur’an yang memerintahkan untuk mengelola risiko sebagaimana dicontohkan pada masa Nabi Yusuf. Dalam Al-Qur’an, Adapun cara yang dikemukakan untuk mengelola risiko adalah dengan menghindari risiko tersebut atau dengan melakukan diversifikasi terhadap risiko yang dihadapi. Salah satunya dalam Al-Qur’an surah Yusuf ayat 47-49:

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩)

Artinya: “Yusuf berkata: ‘Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasanya; 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”.

Berdasarkan ayat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Al-Qur'an telah mengajarkan pengelolaan risiko dalam menghadapi keadaan sulit yaitu musim kering yang panjang. Adapun cara yang dapat dilakukan untuk memitigasi hal tersebut adalah dengan melakukan penanaman bahan makanan sebelum datangnya musim kering serta menyimpan bahan makanan untuk persediaan saat datangnya musim kering berkepanjangan (PUSKAS, 2018).

Selain itu, contoh pengelolaan risiko di dalam Al-Qur'an juga digambarkan potongan surah Al-Baqarah ayat 282:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ  
كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي  
عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ

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. 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....*”.

Berdasarkan pada ayat tersebut, salah satu mitigasi risiko yang dilakukan dalam hal utang-piutang adalah dengan menuliskannya. Hal tersebut dilakukan untuk memitigasi adanya risiko jika terdapat salah satu dari pihak yang mengingkari dari apa yang telah disepakati sebelumnya (PUSKAS, 2018).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa risiko dalam Islam bukanlah sesuatu yang dilarang, akan tetapi merupakan hal yang harus dihadapi dengan cara mengelola risiko-risiko atau dengan meminimalisir risiko dimaksud dengan cara-cara yang sesuai dengan prinsip Syariah.

#### **b. Manfaat Mengelola Risiko**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa risiko adalah suatu kondisi yang tidak bisa dihilangkan, dikarenakan dalam setiap kegiatan paling tidak terdapat risiko yang melekat. Akan tetapi, risiko-risiko tersebut dapat dimitigasi yaitu salah satunya dengan cara menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko dapat diartikan sebagai penanggulangan risiko yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian agar tercapainya efektifitas dan efisiensi. Berdasarkan perspektif Islam, manajemen risiko yang dilakukan harus sesuai dengan prinsip-prinsip Islam yaitu dengan memperhatikan halal dan haramnya suatu kegiatan guna mencapai tujuan.

Adapun di bawah ini merupakan beberapa manfaat yang diperoleh dengan adanya pengelolaan risiko yang baik antara lain yaitu (PUSKAS, 2018) :

- 1) Dapat mengidentifikasi dengan baik terhadap kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan dihadapi
- 2) Adanya identifikasi awal mengenai kemungkinan terjadinya risiko, maka perencanaan yang dibuat akan lebih akurat sehingga di masa mendatang akan menjadi lebih baik
- 3) Dapat melakukan mitigasi risiko sesuai dengan hasil identifikasi yang sudah dilakukan sebelumnya
- 4) Dapat melakukan pengawasan lebih tepat sesuai dengan kemungkinan risiko yang akan dihadapi sehingga kegiatan yang dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien.

## 5. Kerangka Manajemen Risiko Institusi Zakat

### a. Model Manajemen Risiko Institusi Zakat

Fase dalam memodelkan manajemen risiko pada institusi zakat yaitu terdiri dari lima tahapan. Diantaranya, fase pembentukan konteks, identifikasi risiko, pengukuran risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan terhadap risiko (PUSKAS, 2018)

Fase pertama dimulai dengan pembentukan konteks yang diidentifikasi dari kajian pustaka serta wawancara mendalam yang dilakukan dengan para praktisi yang tentunya paham dengan lingkungan internal entitas pada institusi zakat serta dilanjutkan penetapan tujuan.

Fase kedua yaitu pengidentifikasian risiko serta dampaknya. Fase ini dimulai dengan penentuan kelompok risiko sehingga mempermudah penulis dalam pengidentifikasian risiko dan dampaknya. Setelah itu dilanjutkan dengan mengkonfirmasi temuan risiko dan dampaknya tersebut kepada praktisi entitas terkait.

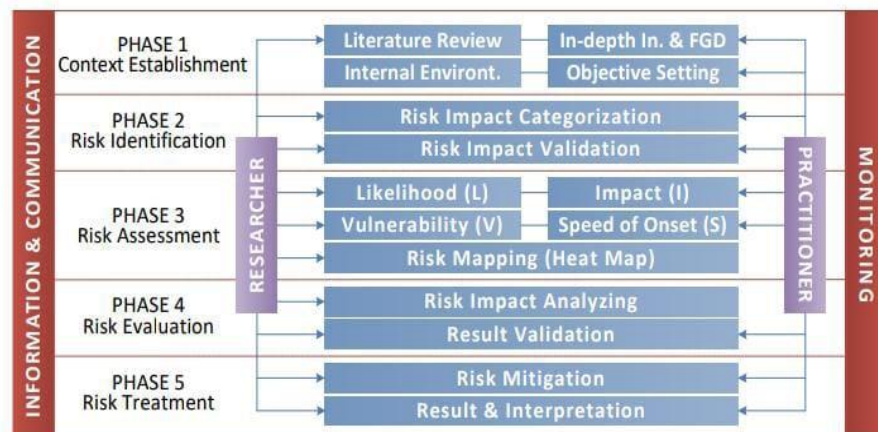
Fase ketiga yaitu fase pengukuran risiko. Fase ini dapat menggunakan beberapa kriteria dan skala pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan dalam institusi zakat. Fase ini akan mengukur tingkat kemungkinan, dampak, kerentanan dan juga kecepatan terjadinya risiko. Pada pengukuran risiko dan dampaknya dilakukan oleh entitas terkait yang memahami permasalahan entitas. Keseluruhan data-data yang berhasil terkumpul selanjutnya diolah dalam tahapan pengolahan data. Tahap pengolahan data juga dilakukan dengan beberapa metode yang sesuai. Karena menggunakan empat kriteria dalam pengukuran, maka model manajemen risiko nantinya akan menghasilkan sebuah peta tingkat risiko yang disebut dengan *heatmap* manajemen risiko.

Fase keempat yaitu fase evaluasi risiko. Setelah mengetahui tingkat risiko berdasarkan penilaian atas tingkat kemungkinan, dampak, kerentanan, dan kecepatan terjadinya risiko. Selanjutnya

dilanjut dengan analisis prioritas risiko dan dampaknya. Sebelum hasil akhir dijadikan dasar pembuatan implikasi manajerial, maka dilakukan validasi hasil kepada praktisi entitas terkait.

Fase terakhir atau fase kelima yaitu fase perlakuan terhadap risiko. Manajer entitas terkait sangat memegang peranan penting dalam mengidentifikasi perlakuan atau mitigasi risiko yang sesuai dengan tingkat risiko dan juga dampaknya.

Di bawah ini merupakan gambar tahapan manajemen risiko menggunakan metode *Enterprise Risk Management (ERM)* dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* modifikasi pada institusi zakat dengan melewati lima fase.



Sumber: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.26

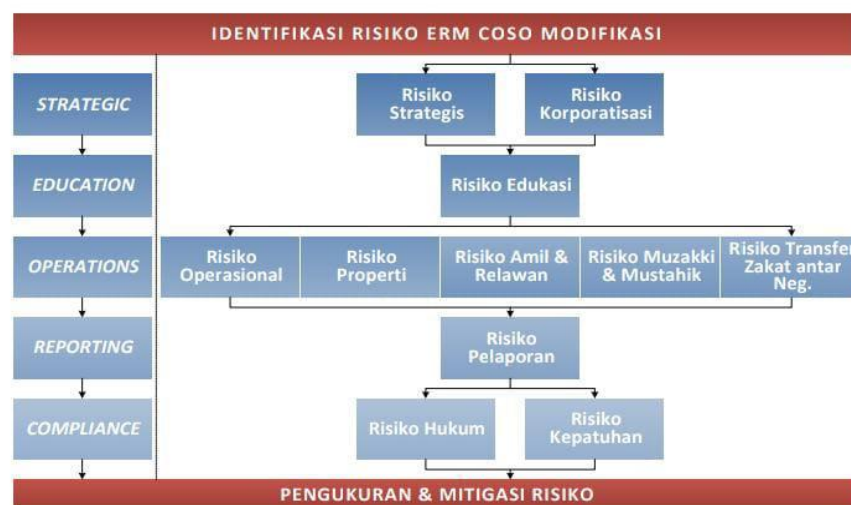
Gambar 2.1 Tahapan Manajemen Risiko Menggunakan ERM COSO Modifikasi

## b. Tahapan Manajemen Risiko Institusi Zakat

### 1) Proses Identifikasi Manajemen Risiko Institusi Zakat

Identifikasi risiko pada institusi atau lembaga zakat, termasuk juga dampak yang ditimbulkannya, analisis mitigasi risiko pengelolaan zakat serta merancang konsep manajemen risiko

pengelolaan zakat, maka metode yang digunakan adalah *Enterprise Risk Management* (ERM) dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) modifikasi. Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan bertanya kepada ahlinya. Pendapat tersebut dapat diperoleh dengan cara *indepth interview* atau wawancara mendalam dengan satu orang, sekelompok orang, atau melalui diskusi kelompok. Dalam konteks identifikasi risiko pada institusi zakat, terdapat beberapa kriteria untuk sebutan ahli. Pertama, bahwa mereka yang disebut ahli merupakan mereka yang secara rutin menangani pengelolaan zakat diantaranya seperti, staf divisi penghimpunan zakat mengenai risiko dalam menghimpun zakat. Kedua, mereka yang berpengaruh atau dapat mempengaruhi kebijakan strategis pada institusi zakat, yaitu pimpinan atau ketua (PUSKAS, 2018).



Sumber: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.28

Gambar 2.2 Identifikasi Risiko-Risiko Institusi Zakat

Identifikasi risiko institusi zakat menggunakan ERM COSO Modifikasi terbagi menjadi 11 jenis risiko, yang kemudian dijabarkan lagi ke dalam 36 sub-jenis risiko. Risiko pada institusi

zakat dapat dikategorikan ke dalam lima kategori risiko diantaranya, strategis (*strategic*), edukasi (*education*), operasional (*operations*), pelaporan (*reporting*), dan kepatuhan (*compliance*). Masing-masing dari kategori risiko terdiri dari beberapa jenis risiko yang kemudian pada jenis risiko tersebut masih dikembangkan lagi menjadi sub-jenis risiko.

Sumber risiko pada institusi zakat terdiri dari 11 jenis risiko diantaranya yaitu, risiko strategis, risiko korporatisasi, risiko edukasi, risiko operasional, risiko properti, risiko amil dan relawan, risiko muzaki dan mustahik, risiko transfer zakat antar negara, risiko pelaporan, risiko hukum, dan risiko kepatuhan institusi zakat. Adapun 11 jenis risiko ini masih dibagi menjadi beberapa sub-jenis risiko akan dituliskan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Jenis Risiko dan Sub-Jenis Risiko

No	Jenis Risiko	Sub-Jenis Risiko
1	Risiko Strategis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko Visi Misi</li> <li>2. Risiko Tujuan</li> <li>3. Risiko Reputasi</li> </ol>
2	Risiko Korporatisasi	
3	Risiko Edukasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko Edukasi Eksternal</li> <li>2. Risiko Edukasi Internal</li> </ol>
4	Risiko Operasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko Dana Penghimpunan</li> <li>2. Risiko Dana Penyaluran</li> <li>3. Risiko Dana Poduktif</li> <li>4. Risiko Penghimpunan Dana Zakat</li> <li>5. Risiko Pengelolaan Dana Zakat</li> </ol>

		6. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat 7. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT 8. Risiko Kerjasama 9. Risiko Pengembangan Program 10. Risiko Kepemimpinan 11. Risiko Kompetisi 12. Risiko Kejahatan/Penipuan
<b>5</b>	Risiko Properti	1. Risiko Manusia 2. Risiko Ekonomi 3. Risiko Bencana Alam
<b>6</b>	Risiko Amil dan Relawan	1. Risiko Tata Kelola Amil 2. Risiko Pengelolaan Relawan
<b>7</b>	Risiko Muzaki dan Mustahik	1. Risiko Muzaki 2. Risiko Kehilangan Muzaki 3. Risiko Kepuasan Muzaki 4. Risiko Mustahik 5. Risiko Kehilangan Mustahik 6. Risiko Kepuasan Mustahik 7. Risiko Kode Etik
<b>8</b>	Risiko Transfer Zakat antar Negara	
<b>9</b>	Risiko Pelaporan	1. Risiko Pelaporan 2. Risiko Pencatatan
<b>10</b>	Risiko Hukum	1. Risiko Kepatuhan Hukum Syariah 2. Risiko Kepatuhan Regulasi
<b>11</b>	Risiko Kepatuhan	

Sumber: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.29

## 2) Proses Pengukuran Manajemen Risiko Institusi Zakat

Penerapan manajemen risiko yang sering dipakai oleh entitas yang berorientasi nonprofit adalah *Enterprise Risk Management* (ERM) dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) modifikasi. Konsep dasar adanya ERM yaitu bahwa setiap entitas yang berorientasi profit ataupun nonprofit atau entitas pemerintahan didirikan untuk meningkatkan nilai untuk pihak yang berkepentingan dan memiliki peranan strategis dalam kepentingan masing-masing entitasnya. ERM disini sangat didefinisikan secara komprehensif oleh COSO dalam *Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004)* Definisi dari ERM adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh *Board of Directors*, manajemen serta personil lain dalam entitas, ditetapkan dalam pembentukan strategi dan seluruh bagian perusahaan, dirancang guna mengidentifikasi potensi akan suatu kejadian yang dapat berpengaruh terhadap entitas dan mengelola risiko sesuai dengan *risk appetite* entitas yang bertujuan untuk memberikan kepastian terhadap pencapaian tujuan entitas (PUSKAS, 2018).

ERM merupakan metode dan proses yang digunakan suatu entitas dalam mengelola risiko serta menangkap peluang terkait dengan pencapaian tujuannya. Menurut COSO (2004) tujuan entitas dalam proses manajemen terdapat empat diantaranya yaitu, tujuan strategis, operasional, pelaporan dan kepatuhan. Tujuan strategis kaitannya dengan sasaran jangka panjang sejalan dengan visi misi suatu entitas. Tujuan operasional kaitannya dengan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Tujuan pelaporan kaitannya dengan keefektifan pelaporan suatu entitas hingga menghasilkan laporan yang dapat dipercaya, pelaporan tersebut meliputi pelaporan

internal dan eksternal. Tujuan kepatuhan kaitannya dengan pemenuhan hukum dan aturan yang berlaku dalam suatu entitas.

Tujuan entitas pada proses manajemen yang saling berkaitan tersebut harus diintegrasikan dengan komponen-komponen didalam manajemen risiko. COSO (2004) menyebutkan bahwa terdapat delapan komponen dalam ERM diataranya, lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian, asesmen risiko, respon terhadap risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan yang terakhir yaitu pemantauan. Pada kerangka model ERM COSO menggambarkan mengenai bagaimana integrasi tersebut terjadi seperti hubungan antara komponen ERM dengan beberapa tujuan entitas serta level (entitas, divisi, unit bisnis, dan cabang).



Sumber: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.31

Gambar 2.3 Kerangka ERM COSO

Pada kerangka ERM COSO, terdapat delapan komponen yang saling terkait. Komponen-komponen tersebut diperoleh dari pelaksanaan aktivitas oleh manajemen selain itu juga terintegrasi dengan proses manajemen. Seperti pada kerangka ERM COSO diatas, bahwa sebuah entitas akan diarahkan menuju pencapaian

tujuan yang ditetapkan dalam empat kategori yaitu, strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan.

Begitu juga dengan institusi zakat, pada konteks penetapan visi atau misi maka manajemen akan menetapkan tujuan strategis, memilih strategi selain itu juga akan menyelaraskan objektivitas yang ingin dicapai oleh suatu institusi zakat terkait. Namun, permasalahan yang terjadi pada institusi zakat saat ini adalah belum optimalnya penghimpunan pada instrument zakat karena adanya *gap* antara potensi dan realisasi penghimpunan dana zakat. Faktor utama penyebab dari permasalahan tersebut yaitu kurangnya informasi dan edukasi tentang zakat yang diberikan kepada masyarakat, termasuk juga didalamnya adalah pemerintah bahkan internal institusi zakat terkait. Sehingga, harapannya manajemen institusi zakat juga akan menetapkan tujuan edukasi sebagai sasaran jangka panjang serta sejalan dengan visi misi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ).



Sumber: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.32

Gambar 2.4 Kerangka ERM COSO Modifikasi

Tujuan edukasi zakat sangat perlu untuk dilakukan oleh berbagai pihak seperti melibatkan ulama dan pemerintah. Apabila

institusi-institusi zakat sudah bersikap transparan dan akuntabel dalam pengelolaan zakat dan sumber daya manusia yang dimiliki guna mengelola dana umat pun berkualitas sementara tidak terdapat dukungan dari pemerintah dalam hal mengkokohkan aturan-aturan perzakatan, maka sinergitas pemerintah dengan institusi pengelola zakat tidak dapat berjalan baik, akan tetapi berjalan dalam *track* yang berbeda bahkan saling tumpang tindih dan bertabrakan.

Dengan kondisi tersebut, maka pada kerangka kerja ERM COSO menjadi sangat penting untuk menambahkan tujuan edukasi. Tujuan edukasi menjembatani tujuan strategis dan tujuan operasional pada institusi zakat. Entitas pengelola zakat tidak hanya diarahkan pada pencapaian tujuan strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan, akan tetapi juga diarahkan untuk mencapai tujuan edukasi. Dengan demikian, kerangka kerja ERM COSO Modifikasi telah menyediakan panduan yang lebih terstruktur dan lengkap tujuannya agar penerapan manajemen risiko pada institusi zakat dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

Pengukuran tingkat risiko pada institusi zakat berdasarkan pada tingkat kemungkinan (*Likelihood*, disingkat L), besaran dampak (*Impact*, disingkat I), tingkat kerentanan (*Vulnerability*, disingkat V), dan kecepatan (*Speed of onset*, disingkat S) terjadinya risiko. Adapun di bawah ini merupakan skala pengukuran manajemen risiko institusi zakat dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.2 Skala Pengukuran Tingkat Kemungkinan (Likelihood)

<b>( L ) Tingkat Kemungkinan (<i>Likelihood</i>) terjadinya risiko</b>		
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: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.33

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 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: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.33

Tabel 2.4 Skala Pengukuran Tingkat Kerentanan (Vulnerability)

<b>(V) Tingkat Kerentanan (<i>Vulnerability</i>) OPZ</b>		
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 ekstrim
2	Low (Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik; kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah ekstrim
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)	OPZ 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: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.34

Tabel 2.5 Skala Pengukuran Tingkat Kecepatan (Speed of Onset) Terjadinya Risiko

<b>(S) Tingkat Kecepatan (<i>Speed of Onset</i>) terjadinya risiko</b>		
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

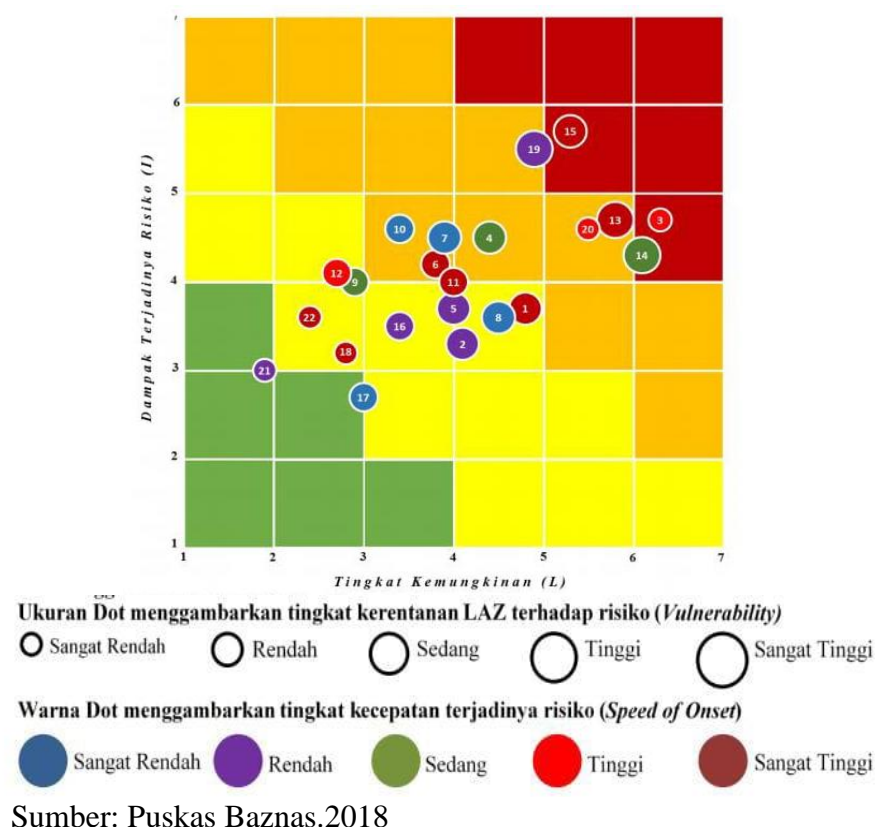
Sumber: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.34

### 3) Mengembangkan *Heatmap* Risiko Institusi Zakat

Pengukuran risiko institusi zakat berbeda dengan pengukuran risiko institusi komersial ataupun institusi sosial lainnya. Hal ini karena menggunakan beberapa kriteria dan juga skala pengukuran dalam mengidentifikasi risiko. Pengukuran risiko institusi zakat membutuhkan pemetaan tingkat risiko yang disebut dengan *heatmap*. *Heatmap* ERM COSO modifikasi adalah representasi grafis dari keseluruhan data risiko yang terkandung dalam matriks direpresentasikan sebagai tingkatan warna yang memiliki makna. *Heatmap* ERM COSO modifikasi ditampilkan

dalam 2D yang menggambarkan berbagai informasi dari jenis risiko pada institusi zakat (PUSKAS, 2018).

Berdasarkan kecenderungan peluang atau kemungkinan terjadinya risiko serta dampak yang diakibatkan, *heatmap* ERM COSO Modifikasi terbagi menjadi empat tingkatan penerimaan risiko. Tingkat ini dimulai dari yang sangat tinggi sampai dengan sangat rendah. Untuk mempermudah dalam melakukan pembeda pada setiap area risiko, maka digunakanlah empat warna yaitu merah, orange, kuning, dan hijau. Warna merah menunjukkan area risiko ekstrim, warna orange menunjukkan area risiko tinggi, warna kuning menunjukkan area risiko sedang, dan warna hijau menunjukkan area risiko rendah.



Gambar 2.5 *Heatmap* ERM COSO Modifikasi Bagi Institusi Zakat

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: Puskas Baznas.2018. Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat.Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Hal.35

Gambar 2.6 Klasifikasi Tingkat Risiko pada *Heatmap* ERM COSO Modifikasi

*Heatmap* ERM COSO Modifikasi secara keseluruhan terbentuk dari matriks berskala tujuh pada frekuensi kemungkinan terjadinya risiko dan dampak terjadinya risiko. Sedangkan tingkatan risiko terbagi menjadi empat bagian dengan warna yang berbeda.

#### 4) Proses Mitigasi Risiko Institusi Zakat

Proses mitigasi risiko institusi zakat adalah tahapan perencanaan strategi mitigasi terhadap risiko yang telah terukur. Strategi mitigasi merupakan suatu tindakan yang berupa Teknik, proses dan prosedur untuk mengurangi dampak risiko yang mungkin terjadi dalam aktivitas institusi zakat. Mitigasi risiko pada institusi zakat secara garis besar dapat dibagi menjadi lima tingkatan tanggapan terhadap risiko, dimulai dari tanggapan sederhana sampai tanggapan yang membutuhkan sistem secara kompleks (PUSKAS, 2018).

Kelima tanggapan tersebut dijabarkan sebagai berikut: (1) Menghilangkan risiko pada institusi zakat dengan menghapus bahaya tertentu yang muncul dari aktivitas, sehingga risiko tersebut

tidak lagi menjadi suatu ancaman bagi institusi zakat; (2) Mengambil tindakan untuk tidak lagi melakukan aktivitas yang memungkinkan terjadinya risiko sehingga institusi harus lebih berhati-hati dalam mengelola dana zakat; (3) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko serta dampak kerusakan yang dihasilkan pada suatu aktivitas institusi zakat dengan memindahkan risiko yang muncul kepada pihak lainnya; (4) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko serta dampak risiko dengan membagi risiko institusi zakat bersama pihak lain di luar institusi zakat; (5) Menerima risiko tersebut sebagai bagian penting dari aktivitas pengelolaan zakat.

## **6. Manajemen Risiko Operasional Institusi Zakat**

Risiko operasional merupakan risiko yang diakibatkan oleh kegagalan atau tidak berjalannya proses internal, manusia, dan sistem. Jenis risiko operasional yang ada pada institusi zakat berdasarkan (PUSKAS, 2018) terdapat 12 sub-jenis, diantaranya yaitu:

### **a. Risiko Dana Penghimpunan**

Risiko dana penghimpunan zakat timbul diakibatkan dari sumber harta zakat yang berasal dari harta tidak halal seperti misalnya korupsi, penghasilan non halal, hasil bunga bank, keuntungan dari saham konvensional, tercampur dan berasal dari hasil non halal (riba, korupsi, dan lain sebagainya), uang palsu, bukan harta milik pribadi dan tidak sesuai perhitungan zakat (*nishab* dan *haul*). Selain itu, risiko dana penghimpunan juga bisa ditimbulkan oleh proyeksi potensi zakat dan rencana penghimpunan zakat pada suatu institusi zakat yang terlalu optimis atau tidak akurat.

### **b. Risiko Dana Penyaluran**

Risiko dana penyaluran timbul akibat dari penyalahgunaan dalam penyaluran dana zakat. Risiko ini diakibatkan karena adanya

pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi maupun kelompok, dana zakat tidak habis disalurkan dalam kurun waktu satu tahun, ditahan atau didepositokan pada Bank, disalurkan kepada yang bukan mustahik, dan sebab penyalahgunaan dalam penyaluran lainnya.

**c. Risiko Dana Produktif**

Risiko dana produktif timbul akibat dari penyalahgunaan dalam memproduktifkan dana zakat. Risiko ini merupakan kondisi yang dialami institusi zakat yang penyebabnya antara lain karena dana bergulir digunakan untuk tujuan produktif yang masih dicatat sebagai piutang (PSAK 109 para.31), belum ada ketentuan kapan zakat dianggap sudah tersalurkan ataupun belum tersalurkan, terlalu banyaknya penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi, jumlah dana produktif per mustahik terlalu kecil, digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun, kurang efektif dikarenakan mustahik tidak diberikan bekal keahlian yang dibutuhkan, dan lain sebagainya.

**d. Risiko Penghimpunan Dana Zakat**

Risiko penghimpunan dana zakat merupakan risiko yang terkait dengan proses manajemen dari institusi zakat dalam menghimpun dana zakat. Kondisi yang mungkin dialami oleh institusi zakat dalam proses manajemen penghimpunan dana zakat diantaranya yaitu, kurangnya control dan transparansi terhadap proses pengumpulan dana zakat, minimnya informasi dan advertensi pengumpulan zakat, banyaknya rekening peruntukan zakat yang membingungkan donator hingga tidak sampainya bukti setoran zakat kepada muzaki.

**e. Risiko Pengelolaan Dana Zakat**

Risiko pengelolaan zakat merupakan risiko terkait dengan proses manajemen institusi zakat dalam mengelola dana zakat.

Kondisi yang mungkin dialami oleh institusi zakat dalam proses pengelolaan dana zakat diantaranya yaitu, belum adanya standarisasi SOP (*Standard Operating Procedure*) dan SOM (*Standard Operating Management*) dalam pengelolaan dana zakat, biaya operasional yang terlalu tinggi, risiko tercampurnya dana zakat dengan aset institusi zakat sendiri, belum adanya *best practices* pengelolaan zakat yang baik, penggunaan banyak bank dan banyak rekening untuk pengelolaan dana zakat hingga kemungkinan bank tempat menyimpan bermasalah atau dilikuidasi.

**f. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat**

Risiko manajemen penyaluran dana zakat merupakan risiko terkait dengan proses institusi zakat dalam menyalurkan dana zakat. Kondisi yang mungkin dialami oleh institusi zakat dalam proses manajemen penyaluran dana zakat diantaranya yaitu, adanya penyaluran dana zakat yang tidak sesuai 8 asnaf, terlambatnya penyaluran dana zakat yang diberikan kepada mustahik alokasi penyaluran dana zakat yang tidak merata, terjadinya kesalahan penyaluran dana zakat hingga kurangnya sarana kemudahan dalam pendistribusian zakat.

**g. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT**

Risiko infrastruktur jaringan/IT akan muncul akibat dari sistem dan teknologi (*hardware, software, network, orang dan proses*) yang tidak efektif untuk mendukung kebutuhan informasi saat ini dan untuk masa mendatang. Adapun risiko-risiko yang termasuk dalam risiko infrastruktur jaringan/IT yaitu, belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung, tidak tersedianya *database* muzaki yang komprehensif, kurang adanya kemudahan membayar zakat melalui teknologi terkini (*e-banking, sms-banking, apps, POS*), jaringan dan sistem *database*, kualitas jaringan atau teknologi dan manajemen operasional aplikasi yang kurang baik hingga hilangnya data karena terkena viru komputer.

#### **h. Risiko Kerjasama**

Risiko kerjasama dapat terjadi akibat dari mitra, afiliasi atau bentuk hubungan kerjasama lainnya yang dapat berpengaruh terhadap kinerja institusi zakat dalam melaksanakan proses manajemennya. Ketidakpastian ini terjadi dikarenakan kesalahan dalam pemilihan mitra kerjasama, mitra menggunakan dana zakat untuk program lain, terlambatnya pelaporan pelaksanaan program mitra hingga ketergantungan terhadap teknologi mitra program.

#### **i. Risiko Pengembangan Program**

Risiko pengembangan program timbul pada saat institusi zakat mengembangkan dan meluncurkan program-program baru. Adapun kendala yang mungkin terjadi yaitu, program baru tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan muzaki dan/atau mustahik, *budget* yang melebihi kemampuan institusi zakat, program yang hanya saling contoh dan kurang inovatif sehingga tidak efektifnya monitoring dan evaluasi (*monev*) pada masing-masing program.

#### **j. Risiko Kepemimpinan**

Faktor utama yang mendukung kesuksesan suatu institusi zakat dalam mencapai sasaran strategis maupun operasional adalah kepemimpinan. Adapun risiko kepemimpinan dapat disebabkan antara lain seperti, lemahnya tokoh yang memimpin institusi zakat, struktur organisasi yang tumpang tindih, struktur remunerasi yang tidak efektif, dalam pemilihan dewan sangat sering terjadi risiko terjebak kepada nama besar atau orang titipan sehingga belum efektifnya *fit and proper test* dalam menentukan pimpinan pada institusi zakat.

#### **k. Risiko Kompetisi**

Risiko kompetisi antar institusi zakat dapat saja terjadi karena adanya persaingan popularitas program dengan institusi zakat lainnya. Adanya kampanye negatif tentang institusi zakat sehingga muzaki memilih untuk membayar zakat tidak melalui

institusi zakat, serta tidak harmonisnya BAZNAS dan institusi zakat swasta lain.

#### **1. Risiko Kejahatan/Penipuan**

Risiko kejahatan atau penipuan ini terjadi akibat dari segala tindakan ilegal yang dilakukan oleh siapa saja di berbagai level unit pada institusi zakat untuk tujuan pribadi maupun golongan sehingga berakibat pada kerugian institusi atau rusaknya reputasi institusi zakat. Risiko ini bisa muncul akibat dari petugas amil dan mustahik melakukan manipulasi terhadap data, terjadinya perampokan dana zakat oleh amil hingga adanya sindikat mustahik dengan pengajuan proposal bantuan ke beberapa instansi zakat.

#### **7. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)**

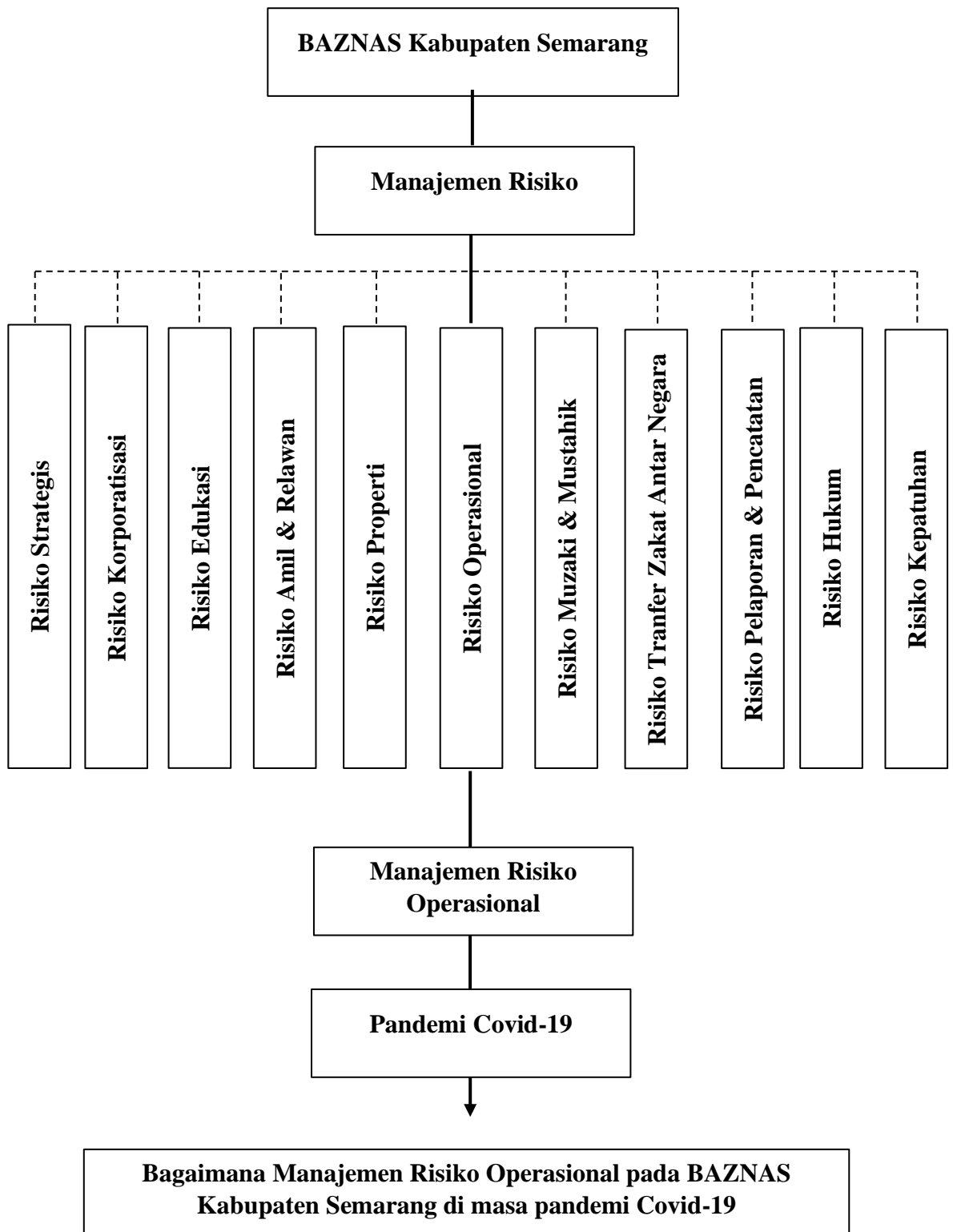
Di Indonesia, pengelolaan zakat diatur secara khusus pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Berdasarkan Undang-Undang tersebut terdapat dua badan yang berhak mengelola zakat yaitu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang dikelola oleh pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dikelola oleh masyarakat dengan menggunakan manajemen yang lebih baik dan modern (Hakim, 2016). Dalam konteks kehidupan bernegara, dua lembaga pengelola zakat ini sangat berperan penting dalam melaksanakan pengelolaan dana zakat. Kedua lembaga ini merupakan lembaga penting yang sekaligus menjadi penentu keberhasilan dari pengelolaan potensi ekonomi masyarakat Indonesia, selain itu juga sangat berperan penting dalam mewujudkan syiar agama Islam. Dengan demikian, harapan dari kedua lembaga ini yaitu mampu berkembang dan semakin baik agar tujuan utama pengelolaan zakat dapat tercapai.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah dengan berdasarkan pada Keputusan Presiden RI No.8 Tahun 2001, yang memiliki tugas serta fungsi menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infaq, dan

shadaqah atau yang disingkat (ZIS) pada tingkat nasional. Peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang dalam melakukan pengelolaan zakat secara nasional semakin dikukuhkan pasca lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-Undang tersebut, menyatakan bahwa BAZNAS sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab terhadap Presiden melalui Menteri Agama. BAZNAS bersama dengan Pemerintah bertanggung jawab untuk mengawal pengelolaan zakat yang berasaskan: syariat Islam, Amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi dan akuntabilitas (BAZNAS, n.d.).

BAZNAS terdiri dari BAZNAS Pusat, BAZNAS Provinsi, dan BAZNAS Kabupaten/Kota. BAZNAS Pusat berkedudukan di ibu kota Negara. BAZNAS Provinsi dibentuk oleh Menteri Agama atas usulan dari Gubernur yang tentu saja telah mendapat pertimbangan. Adapun BAZNAS Provinsi bertanggung jawab terhadap BAZNAS Pusat dan pemerintah daerah Provinsi. BAZNAS Kabupaten/Kota dibentuk oleh Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama atas usulan dari Bupati dan Wali Kota yang tentu saja telah mendapatkan pertimbangan. Adapun BAZNAS Kabupaten/Kota bertanggung jawab kepada BAZNAS Provinsi dan pemerintah daerah Kabupaten/Kota di masing-masing wilayah. Dalam pengumpulan Zakat, BAZNAS dibantu oleh Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang merupakan satuan organisasi yang dibentuk oleh BAZNAS guna membantu pengumpulan zakat. Hasil dari pengumpulan zakat oleh UPZ tersebut wajib disetorkan ke BAZNAS Pusat, BAZNAS Provinsi atau BAZNAS Kabupaten/Kota (Indonesia, 2014).

### C. KERANGKA BERPIKIR



Gambar 2.7 Kerangka Berpikir

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Desain Penelitian**

Penelitian merupakan salah satu cara untuk menyelesaikan masalah atau mencari jawaban dari persoalan yang dihadapi secara ilmiah, menggunakan cara berfikir reflektif dan dengan prosedur yang sesuai tujuan serta sifat penyelidikan (Muri, 2014). Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, sehingga terdapat empat hal yang utama dalam metode penelitian yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan (Sugiyono, 2008).

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan desain kualitatif deskriptif. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui angket, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu melalui beberapa prosedur diantaranya, menyusun angket, menyebarkan angket, pengolahan data angket, wawancara terkait mitigasi risiko, dan penarikan kesimpulan.

Sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus pada penelitian ini yaitu mengenai manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu, penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan mendeskripsikan data yang diperoleh sebagai hasil dari penelitian.

### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dipilih yaitu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang, yang beralamat di Jalan Slamet Riyadi Nomor 3 Ungaran Kabupaten Semarang Jawa Tengah, atau samping Gedung DPRD Kabupaten Semarang.

### **C. Waktu Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan secara bertahap, yaitu mulai dari pengajuan judul dan pembuatan proposal, seminar proposal, selanjutnya dilanjutkan

dengan penelitian dan pencarian data, kemudian pada tahap akhir adalah menyimpulkan data hasil penelitian dan penyusunan laporan. Semua tahapan dilaksanakan dalam kurun waktu dari bulan Juni 2021 – Agustus 2021.

#### D. Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa organisasi, orang, ataupun barang yang akan diteliti (Supranto, 2000). Pada penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian yaitu menganalisis manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi Covid-19.

#### E. Definisi Variabel

Tabel 3. 1 Definisi Variabel

Variabel	Dimensi	Definisi	Indikator
Risiko Operasional	Risiko Dana Penghimpunan	<p>Risiko dana penghimpunan zakat timbul dari sumber harta zakat yang berasal dari harta tidak halal</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korupsi,</li> <li>2. Penghasilan non halal,</li> <li>3. Hasil bunga bank,</li> <li>4. Keuntungan dari saham konvensional,</li> <li>5. Harta tercampur dan berasal dari hasil non halal</li> <li>6. Uang palsu,</li> <li>7. Bukan harta milik pribadi dan</li> <li>8. Tidak sesuai perhitungan zakat (<i>nishab</i> dan <i>haul</i>).</li> </ol> <p>Risiko dana penghimpunan juga bisa ditimbulkan oleh proyeksi potensi zakat dan rencana penghimpunan zakat pada suatu institusi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencana Penghimpunan Zakat OPZ terlalu optimis</li> <li>2. Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat</li> <li>3. Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan nonhalal</li> <li>4. Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil nonhalal (korupsi,riba,dll)</li> <li>5. Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional</li> </ol>

		zakat yang terlalu optimis atau tidak akurat.	
Risiko Operasional	Risiko Dana Penyaluran	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyalahgunaan dalam penyaluran dana zakat.</li> <li>2. Pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi maupun kelompok,</li> <li>3. Dana zakat tidak habis disalurkan dalam kurun waktu satu tahun,</li> <li>4. Dana zakat ditahan atau didepositokan pada Bank,</li> <li>5. Dana zakat disalurkan kepada yang bukan mustahik,</li> <li>6. Penyalahgunaan dalam penyaluran lainnya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana zakat disalurkan kurang adil menjangkau daerah mustahik</li> <li>2. Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil</li> <li>3. Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik</li> <li>4. Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/golongan</li> <li>5. Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik</li> </ol>
Risiko Operasional	Risiko Dana Produktif	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana bergulir digunakan untuk tujuan produktif yang masih dicatat sebagai piutang (PSAK 109 para.31),</li> <li>2. Belum adanya ketentuan kapan zakat dianggap sudah tersalurkan ataupun belum tersalurkan,</li> <li>3. Terlalu banyaknya penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif sedangkan untuk</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil</li> <li>2. Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat</li> <li>3. Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun</li> <li>4. Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan</li> </ol>

		<p>tujuan konsumtif belum terpenuhi,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Jumlah dana produktif per mustahik terlalu kecil,</li> <li>5. Digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun,</li> <li>6. Kurang efektif dikarenakan mustahik tidak diberikan bekal keahlian yang dibutuhkan.</li> </ol>	<p>keahlian yang dibutuhkan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi</li> </ol>
Risiko Operasional	Risiko Penghimpunan Dana Zakat	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kurangnya control dan transparansi terhadap proses pengumpulan dana zakat,</li> <li>2. Minimnya informasi dan advertensi pengumpulan zakat,</li> <li>3. Banyaknya rekening peruntukan zakat yang membingungkan donator</li> <li>4. Tidak sampainya bukti setoran zakat kepada muzaki.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis</li> <li>2. Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat</li> <li>3. Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan nonhalal</li> <li>4. Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil nonhalal (Korupsi,Riba,dll )</li> <li>5. Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional</li> </ol>
Risiko Operasional	Risiko Pengelolaan Dana Zakat	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adanya standarisasi SOP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan banyak bank untuk pengelolaan dana zakat</li> </ol>

		<p>(<i>Standard Operating Procedure</i>) dan SOM (<i>Standard Operating Management</i>) dalam pengelolaan dana zakat,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Biaya operasional yang terlalu tinggi,</li> <li>3. Risiko tercampurnya dana zakat dengan aset institusi zakat sendiri,</li> <li>4. Belum adanya <i>best practices</i> pengelolaan zakat yang baik,</li> <li>5. Penggunaan banyak bank dan banyak rekening untuk pengelolaan dana zakat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Tingginya biaya operasional OPZ</li> <li>3. Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana</li> <li>4. Dana zakat disimpan di bank konvensional</li> <li>5. Dana zakat ditahan di bank untuk mendapatkan keuntungan</li> </ol>
Risiko Operasional	Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya penyaluran dana zakat yang tidak sesuai 8 asnaf,</li> <li>2. Terlambatnya penyaluran dana zakat yang diberikan kepada mustahik</li> <li>3. Alokasi penyaluran dana zakat yang tidak merata,</li> <li>4. Terjadinya kesalahan penyaluran dana zakat</li> <li>5. Kurangnya sarana kemudahan dalam pendistribusian zakat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain</li> <li>2. Alokasi penyaluran zakat tidak merata</li> <li>3. Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian zakat</li> <li>4. Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik</li> <li>5. Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan</li> </ol>

<p>Risiko Operasional</p>	<p>Risiko Infrastruktur Jaringan/IT</p>	<p>Risiko yang ditimbulkan karena :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung,</li> <li>2. Tidak tersedianya <i>database</i> muzaki yang komprehensif,</li> <li>3. Kurang adanya kemudahan membayar zakat melalui teknologi terkini (<i>e-banking, sms-banking, apps, POS</i>),</li> <li>4. Kualitas jaringan atau teknologi dan manajemen operasional aplikasi yang kurang baik</li> <li>5. Hilangnya data karena terkena virus komputer.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rusak atau lumpuhnya sistem IT</li> <li>2. Belum adanya sistem teknologi infotmasi standar yang mendukung</li> <li>3. Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi yang using</li> <li>4. Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database</li> <li>5. Data hilang terkena virus computer</li> </ol>
<p>Risiko Operasional</p>	<p>Risiko Kerjasama</p>	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesalahan dalam pemilihan mitra kerjasama,</li> <li>2. Mitra menggunakan dana zakat untuk program lain,</li> <li>3. Terlambatnya pelaporan pelaksanaan program mitra</li> <li>4. Ketergantungan terhadap teknologi mitra program.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat</li> <li>2. Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat</li> <li>3. Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ</li> <li>4. Ketergantungan terhadap teknologi mitra program</li> <li>5. Distribusi melalui mitra disalahgunakan</li> </ol>

Risiko Operasional	Risiko Pengembangan Program	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program baru tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan muzaki dan/atau mustahik,</li> <li>2. <i>Budget</i> yang melebihi kemampuan institusi zakat,</li> <li>3. Program yang hanya saling contoh dan kurang inovatif sehingga tidak efektifnya monitoring dan evaluasi (monev) pada masing-masing program.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru</li> <li>2. Minimnya biaya operasional OPZ</li> <li>3. Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi kepada masyarakat tentang program baru</li> <li>4. Penelitian atau pengetasan program baru yang tidak tepat</li> <li>5. Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan</li> </ol>
Risiko Operasional	Risiko Kepemimpinan	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lemahnya tokoh yang memimpin institusi zakat,</li> <li>2. Struktur organisasi yang tumpang tindih,</li> <li>3. Struktur remunerasi yang tidak efektif,</li> <li>4. Dalam pemilihan dewan sangat sering terjebak kepada nama besar atau orang titipan sehingga belum efektifnya <i>fit and proper test</i> dalam menentukan pimpinan pada institusi zakat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan amil (reward&amp;punishment) yang kurang seimbang</li> <li>2. Struktur remunerasi yang tidak efektif</li> <li>3. Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ</li> <li>4. Idealisme amil meluntur</li> <li>5. Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM</li> </ol>

Risiko Operasional	Risiko Kompetisi	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya kampanye negatif tentang institusi zakat sehingga muzaki memilih untuk membayar zakat tidak melalui institusi zakat,</li> <li>2. Tidak harmonisnya BAZNAS dan institusi zakat swasta lain.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ swasta</li> <li>2. Persaingan popularitas program dengan OPZ lain</li> <li>3. Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain</li> <li>4. Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan lembaga sosial kemanusiaan lainnya</li> <li>5. Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ</li> </ol>
Risiko Operasional	Risiko Kejahatan/Penipuan	<p>Risiko yang ditimbulkan karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petugas amil dan mustahik melakukan manipulasi terhadap data,</li> <li>2. Terjadinya perampokan dana zakat oleh amil</li> <li>3. Adanya sindikat mustahik dengan pengajuan proposal bantuan ke beberapa instansi zakat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mustahik penerima dana bergulir kurang Amanah/serius</li> <li>2. Mustahik menyalahgunakan dana zakat</li> <li>3. Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan</li> <li>4. Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dari muzaki</li> <li>5. Petugas amil yang tidak Amanah dari</li> </ol>

			segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)
--	--	--	--

Sumber: Penulis

## F. Sumber Data

Sumber data pada penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif ini diambil dari data primer dan data sekunder.

### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil dari sumber data primer ataupun dari sumber data pertama dilapangan. Dalam kata lain, data primer ini merupakan informasi dari hasil kegiatan yang dilakukan secara langsung dengan menggunakan metode wawancara. Hasil dari data ini yang kemudian dijadikan sumber data (Devy, 2017). Adapun dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah hasil angket yang diisi oleh staff BAZNAS dan wawancara yang dilakukan kepada Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak perlu dikumpulkan lagi oleh peneliti, karena data ini sudah dikumpulkan dan disatukan oleh pihak lain melalui sumber-sumber yang didapat dari catatan perusahaan, analisis industri yang ditulis di media masa, publikasi kantor pemerintah maupun swasta dan sebagainya (Purnomo et al., 2013). Adapun data sekunder yang diperlukan pada penelitian ini berupa outlook BAZNAS, buku penunjang teori manajemen risiko pada lembaga zakat, jurnal atau penelitian terdahulu dengan tema yang berkaitan dan informasi melalui media online.

## G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu langkah strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian yaitu untuk mendapatkan data. Sehingga, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data seorang peneliti

tidak akan mendapatkan data seseuai dengan standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2008). Pada penelitian ini, metode yang digunakan yaitu, angket, wawancara dan dokumentasi.

### **1. Angket**

Menurut Widoyoko (2016) angket atau kuesioner merupakan seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis dalam lembaran kertas maupun sejenisnya dan disampaikan kepada responden pada penelitian yang kemudian akan diisi tanpa intervensi dari penulis atau pihak lain (Purnomo & Palupi, 2016).

Pada penelitian ini, angket digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat risiko pada risiko operasional di BAZNAS Kabupaten Semarang. Adapun pada risiko operasional terdiri dari 12 sub jenis risiko, dan masing-masing sub jenis risiko terdiri dari lima identifikasi risiko. Angket akan diberikan kepada empat responden yaitu staff BAZNAS Kabupaten Semarang yang diambil dari masing-masing divisi untuk mengetahui seberapa besar tingkat risiko, yang kemudian hasil angket ini akan dibuat menjadi *heatmap* risiko pada masing-masing sub jenis risiko. Angket pada penelitian ini disusun dengan menggunakan model ERM COSO Modifikasi. Adapun pengukuran tingkat risiko pada institusi zakat yaitu berdasarkan pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*Likelihood*, disingkat L), besaran dampak terjadinya risiko (*Impact*, disingkat I), tingkat kerentanan terjadinya risiko (*Vulnerability*, disingkat V), dan kecepatan terjadinya risiko (*Speed of onset*, disingkat S).

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Adapun keempat responden terpilih diantaranya yaitu Bapak Marhani, S.Sos.I selaku Staff Bidang Pengumpulan ZIS, Bapak Sodri Sa'id, S.Pd.I selaku Staff Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS, Bapak Choirur Rozak, S.Pd.I selaku Staff Bidang Perencanaan

Keuangan dan Pelaporan, Bapak Imam Nur Ikhsan, S.Mn. selaku Staff bidang Administrasi, SDM dan Umum.

## **2. Wawancara**

Penelitian ini menggunakan jenis wawancara semiterstruktur (*Semistructure Interview*). Wawancara dengan jenis semiterstruktur sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, yang berarti dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Wawancara semiterstruktur memiliki tujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan ide-ide terkait apa yang menjadi tema wawancara. Ketika melakukan wawancara, penulis perlu mendengarkan secara cermat dan teliti mengenai apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2008).

Pada penelitian ini wawancara akan dilakukan dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu Bapak Drs. H. Munashir, M.M. wawancara ini dilakukan guna untuk mendapatkan gambaran bagaimana risiko operasional di BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 dan mitigasinya.

## **3. Dokumentasi**

Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Bentuk dari dokumen ini dapat berupa gambar, tulisan, atau karya monumental. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode angket dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Adanya dokumentasi ini akan menjadikan penelitian menggunakan angket dan wawancara lebih kredibel atau dapat dipercaya, namun perlu dicermati bahwa tidak semua dokumen memiliki kredibilitas yang tinggi (Sugiyono, 2008).

## **H. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang didapatkan dari hasil angket, wawancara dan dokumentasi dengan mengorganisasikan data tersebut ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun dalam pola,

memilih yang penting dan yang akan dipelajari, dan menyimpulkan sehingga mudah untuk dipahami (Sugiyono, 2008).

Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu melalui beberapa tahap/prosedur di bawah ini:

### **1. Menyusun Angket**

Penyusunan angket menggunakan model ERM COSO Modifikasi. Adapun untuk pengukuran tingkat risiko pada institusi zakat menggunakan ERM COSO Modifikasi yaitu berdasarkan pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*Likelihood*, disingkat L), besaran dampak terjadinya risiko (*Impact*, disingkat I), tingkat kerentanan terjadinya risiko (*Vulnerability*, disingkat V), dan kecepatan terjadinya risiko (*Speed of onset*, disingkat S). Rentang skor yang digunakan pada tingkat kemungkinan (L) dan tingkat besaran dampak (I) adalah 1-7. Sedangkan rentang skor yang digunakan pada tingkat kerentanan (V) dan tingkat kecepatan (S) adalah 1-5. Rentang skor masing-masing pengukuran diikuti oleh suatu pernyataan dan pilihan respon yang menunjukkan tingkatan risiko. Penyusunan angket ini berfungsi untuk mengetahui seberapa besar tingkat risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang.

### **2. Menyebarkan Angket**

Angket yang sudah disusun selanjutnya diberikan kepada reponden yang menjadi sampel yaitu empat orang staff BAZNAS terpilih diambil dari masing-masing divisi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan purposive sampling, yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

### **3. Pengolahan Data Angket**

Tahap pengolahan data angket pada penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung rata-rata pada masing-masing identifikasi risiko yang sudah diisi oleh empat staff BAZNAS. Menghitung rata-rata ini bertujuan untuk menentukan posisi risiko yang nantinya akan digambarkan pada *heatmap* risiko institusi zakat. Pada tahap ini, penulis

juga akan mengetahui berapa banyak dari identifikasi risiko yang memerlukan mitigasi yang kemudian akan dilakukan pada tahap selanjutnya.

#### **4. Wawancara terkait Mitigasi Risiko**

Setelah melalui proses pengolahan data angket dan pembuatan *heatmap* risiko intitusi zakat, maka penulis akan mengetahui mana saja identifikasi risiko yang memerlukan mitigasi. Adapun pada tahap ini akan dilakukan wawancara mendalam dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang terkait bagaimana gambaran risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang dan mitigasi yang diberikan terhadap risiko yang tinggi.

#### **5. Menarik Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah semua data dan tujuan penelitian sudah diketahui. Kesimpulan dengan dukungan bukti-bukti yang valid akan menghasilkan sebuah penelitian yang kredibel.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang**

##### **1. Sejarah Umum Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang**

Zakat dalam syariat Islam merupakan satu-satunya ibadah yang secara eksplisit dinyatakan ada tugasnya. Posisi dan kedudukan zakat sangat strategis dalam membangun kesejahteraan, pengentasan kemiskinan dan meningkatkan perekonomian masyarakat, pengumpulan dan penyalurannya dikelola secara Amanah, transparan dan professional. Selasa, 1 Nopember 1988 beberapa tokoh agama dengan pemerintah Kabupaten Semarang menyepakati didirikannya “Yayasan Amal Zakat Infaq dan Shadaqah” atau yang disingkat (YAZIS). Yayasan ini dituangkan dalam Akta Pendirian Nomor 1 di kantor Notaris Achmad Dimiyati, S.H. yang lokasinya berada di Ambarawa, Kabupaten Semarang. Kemudian pada Sabtu, 12 Nopember 1988 didaftarkan oleh Pengadilan Negeri Kabupaten Semarang dengan nomor registrasi: 4.1.03/ AN/ XI/ 1988.

YAZIS selanjutnya bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Semarang dengan tujuan agar pengelolaannya lebih berdaya dan berguna bagi terwujudnya kesejahteraan umat Islam di wilayah Kabupaten Semarang. Kerjasama tersebut ditetapkan dalam Keputusan Bersama antara Bupati Kabupaten Semarang dengan YAZIS Nomor 450/ 62/ 1992 dan 22/ YAZIS/ 1/ 92 tentang Pengumpulan dan Pendayagunaan Amal, Zakat, Infaq, dan Shadaqah umat Islam yaitu pada tanggal 20 Januari 1992. Menindaklanjuti dari Keputusan Bersama tersebut, YAZIS Kabupaten Semarang mengeluarkan surat keputusan yaitu No. 24/ YAZIS/ II/ 1992 tentang Pengumpulan dan Pendayagunaan Amal, Zakat, Infaq, dan Shadaqah yang ditandatangani

pada Selasa pon, 4 Februari 1992 oleh Ketua I dan Sekretaris I YAZIS Kabupaten Semarang yang juga telah disetujui oleh Bupati Kabupaten Semarang yaitu Drs. Hartomo. Adapun kegiatan YAZIS Kabupaten Semaang adalah sebagai berikut:

- a. Menghimpun amal dari umat Islam
- b. Menyalurkan amal kepada yang berhak menerima
- c. Mengadakan sarasehan ulama serta umara pada setiap 35 hari sekali atau yang sering disebut selapan.

Selama berjalannya YAZIS Kabupaten Semarang selama 20 tahun yaitu dari tahun 1988, kemudian YAZIS berubah menjadi BAZIS tahun 2008. Pada tahun yang sama, kemudian terbitlah Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 04 tahun 2008 yaitu tentang Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah. Dasar diterbitkannya adalah Undang-Undang No.38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Selanjutnya diterbitkan Peraturan Bupati Kabupaten Semarang yang mengatur teknis pelaksanaan peraturan daerah tersebut. Peraturan Bupati tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Peraturan Bupati Kabupaten Semarang No. 66 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Pokok Fungsi Serta Uraian Tugas BAZIS
- b. Peraturan Bupati Kabupaten Semarang No. 67 Tahun 2008 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan BAZIS Kabupaten Semarang
- c. Peraturan Bupati Kabupaten Semarang No. 68 Tahun 2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengumpulan dan Pendayagunaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah BAZIS Kabupaten Semarang.

Selain mengelola Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf, dan Kifarat, BAZIS juga mengelola Dana Sosial yang dititipkan oleh masyarakat non-muslim untuk dikelola dan kemudian disalurkan kepada masyarakat non-muslim. Organisasi BAZIS pada semua tingkat

berbasis koordinatif, konsultatif, dan informatif, sesuai dengan Keputusan Bupati Kabupaten Semarang No. 451.12/ 0471/ 2008.

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Semarang pada tahun 2013 yaitu No. 451/ 0353/ 2013 tentang pembentukan pengurus BAZIS Kabupaten Semarang. Adapun tugas, wewenang, dan tanggungjawab BAZIS adalah sebagai berikut:

a. Dewan Pertimbangan

Memberikan pertimbangan kepada Badan Pelaksana, baik diminta ataupun tidak diminta dalam pelaksanaan tugas organisasi.

b. Komisi Pengawas

Melaksanakan pengawasan serta pengendalian terhadap pelaksanaan tugas Badan Pelaksana. Selain itu juga menunjuk akuntan publik untuk melakukan audit pengelolaan keuangan Zakat, Infaq, dan Shadaqah.

c. Badan Pelaksanaan:

- 1) Menyelenggarakan tugas administrasi dan teknis pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah.
- 2) Mengumpulkan dan mengolah data yang diperlukan untuk Menyusun rencana pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah.
- 3) Menyelenggarakan tugas penelitian, pengembangan, komunikasi, sosialisasi, informasi, serta edukasi pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah.
- 4) Membentuk dan mengukuhkan Unit Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah (UPZIS) sesuai dengan wilayah operasionalnya.

Setelah melewati sejarah dari mulai didirikannya YAZIS pada tahun 1988, kemudian berganti menjadi BAZIS pada tahun 2008. Pada akhirnya, BAZIS Kabupaten Semarang berubah menjadi BAZNAS Kabupaten Semarang dengan dikeluarkannya PP RI No.14 tahun 2014 untuk menunjang pelaksanaan UU No. 23 tahun 2011 yaitu sesuai dengan Surat Keputusan No. DJ 11/ 568 tahun 2014 tanggal 5 Juni 2014.

## **2. Visi, Misi dan Semangat Pengelola Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang**

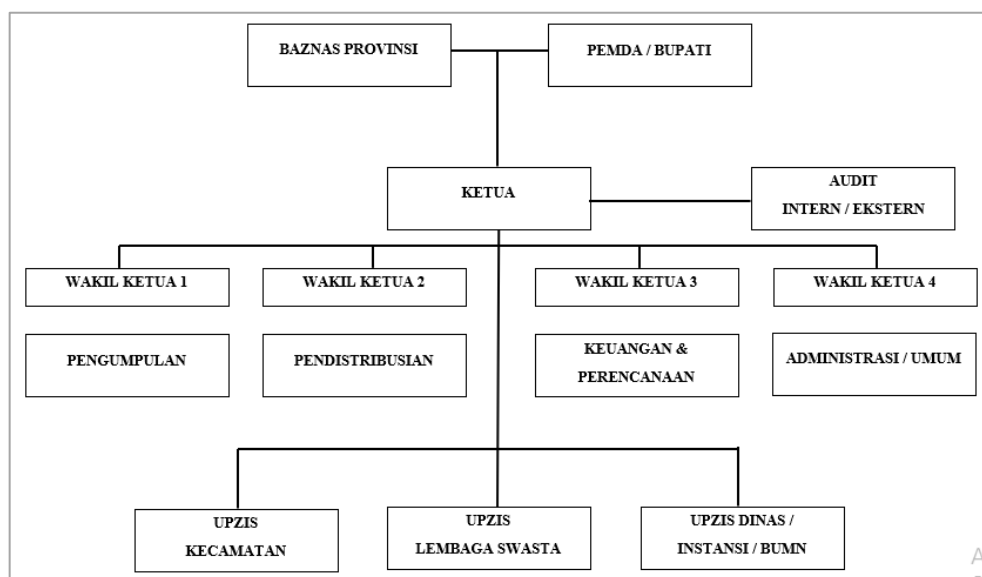
- a. Visi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang  
“Menjadi Pengelola Zakat, Infaq dan Shadaqah yang Amanah, Optimal dan Profesional”.
- b. Misi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang
  - 1) Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menyalurkan Zakat, Infaq dan Shadaqah lewat BAZNAS
  - 2) Meningkatkan pengelolaan Zakat, Infaq dan Shadaqah yang Amanah, optimal dan professional
  - 3) Meningkatkan manajemen keuangan yang baik dan pelayanan berbasis Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA)
  - 4) Meningkatkan peran dan hasil guna Zakat, Infaq dan Shadaqah
  - 5) Merubah Mustahik menjadi Muzaki
  - 6) Meningkatkan UPZIS kecamatan dalam mencapai target Kabupaten
- c. Semangat Pengelola Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang

Dalam mengelola BAZNAS Kabupaten Semarang, memiliki semangat “Nilai-nilai dan Taqwa,” diantaranya:

- 1) Ta’awun, yang merupakan bekerjasama saling membantu dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, pelayanan dan pengelolaan Zakat, Infaq dan Shadaqah secara prima.
- 2) Amanah, adalah melaksanakan pengelolaan Zakat, Infaq dan Shadaqah yang dapat dipercaya, jujur, loyalitas tinggi, serta bertanggung jawab.
- 3) Qowiyyun, yaitu kuat dalam mengelola Zakat, Infaq dan Shadaqah baik dari eksternal maupun internal.
- 4) Wira’i, adalah berhati-hati dalam ucapan, perlakuan atau perbuatan, pengelolaan, pelayanan yang hubungannya dengan Hukum Agama dan Negara.

- 5) Arif, merupakan kebijakan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah yang tanpa menimbulkan masalah.

### 3. Susunan Pengurus Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang Tahun 2017-2022



Sumber : Buku Profil Sejarah BAZNAS Kabupaten Semarang

Gambar 4. 1 Susunan Pengurus BAZNAS Kabupaten Semarang

- a. Pimpinan BAZNAS Kabupaten Semarang
  - 1) Ketua : Drs. H. Munashir, MM
  - 2) Wakil Ketua I : Ir. H. Arif Sunandar
  - 3) Wakil Ketua II : Drs. H. Abdul Kholiq Rifa i
  - 4) Wakil Ketua III : Imamul Huda, S.Pd.I, M.Pd.I
  - 5) Wakil Ketua IV : Drs. H. Saliminudin
- b. Pelaksana BAZNAS Kabupaten Semarang
  - 1) Staff Pengumpulan
    - Koordinator : Marhani, S.Sos. I, M.Si.
    - Pendataan : Muhammad Asrofik
    - Keuangan : Muhammad Muntaha, S.Pd.I
  - 2) Staff Pendistribusian dan Pendayagunaan
    - Koordinator : Sodri Said, S.Pd.I

- Anggota : Muhammad Syarful Anam, S.Ag  
 Anggota : Muhammad Machsunudin
- 3) Staff Perencana, Keuangan, dan Pelaporan  
 Koordinator : Bambang Setiabudi, S.H  
 Anggota : Choirur Rozak, S.Pd.I
- 4) Staff Administrasi, SDM dan Umum  
 Koordinator : Imam Nur Ihsan, S.Mn  
 Driver : Nur Cholid Ghulam Ahmad, S.Ag  
 Rumah Tangga : Slamet Muhtarom

Tugas-Tugas :

- Ketua bertugas untuk memimpin seluruh pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten Semarang.
  - Wakil Ketua bertugas untuk membantu Ketua untuk memimpin pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten Semarang dalam hal perencanaan, pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan dan lain sebagainya.
  - Bidang pengumpulan bertugas untuk melaksanakan pengelolaan dalam pengumpulan zakat.
  - Bidang pendistribusian dan pendayagunaan bertugas untuk melaksanakan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat.
  - Bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan bertugas untuk melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan dan pelaporan.
  - Bidang administrasi, SDM dan umum bertugas untuk melaksanakan pengelolaan administrasi perkantoran, komunikasi, umum dan pemberian rekomendasi.
- 4. Tugas, Pokok, dan Fungsi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang**
- a. Merencanakan dan memprogramkan pengumpulan dan pentasyarufan Zakat, Infaq dan Shadaqah

- b. Melaksanakan pengumpulan dan pentasyarufan Zakat, Infaq dan Shadaqah
- c. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan Zakat, Infaq dan Shadaqah

#### **5. Ruang Lingkup Bidang Pengumpulan Zakat**

Dalam melakukan pengumpulan Zakat, Infaq dan Shadaqah, BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu melalui Unit Pengelola Zakat, Infaq dan Shadaqah (UPZIS): Aparatur Sipil Negara (ASN), Organisasi Perangkat Daerah (OPD), Instansi Vertikal tingkat Kabupaten, BUMD, Perusda, Tempat Ibadah (Masjid dan Mushola), Sekolah dan Lembaga Pendidikan, Kecamatan, Desa dan Kelurahan, Kotak Amal (Toko, Warung, Restoran), dan Perseorangan.

#### **6. Program Pengumpulan dan Pentasyarufan**

- a. Layanan pengumpulan ke BAZNAS
  - 1) Melalui kantor BAZNAS
  - 2) Melalui UPZIS atau OPZ OPD
  - 3) Melalui Bank (Bank Jateng, BNI, BSI)
  - 4) Melalui layanan jemput
- b. Layanan pentasyarufan
  - 1) Melalui undangan ke kantor BAZNAS
  - 2) Diberikan melalui UPZIS Kecamatan
  - 3) Diberikan ke alamat yang bersangkutan
- c. Layanan konsultasi, antar jemput, dan ambulance gratis yang beroperasi selama 24 jam

Alamat kantor : Jl. Slamet Riyadi No.3, Ungaran, Kabupaten Semarang

Telepon : (024) 6922354

Website : [www.kabsemarang.baznas.org](http://www.kabsemarang.baznas.org)

#### **7. Prosentase Pentasyarufan serta Contoh 8 Asnaf**

- a. Fakir dan Miskin konsumtif : 20%
- b. Fakir dan Miskin produktif : 40%

- c. Amil : 12,5% (operasional BAZNAS, UPZ, LAZ)
- d. Mu'alaf : 5%
- e. Riqab : 0%
- f. Gharim : 2,5% (hutang yang dibenarkan syar'i)
- g. Sabilillah : 17,5%
- h. Ibnu Sabil : 2,5%

**8. Program Pemberdayaan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)  
Kabupaten Semarang**

a. Kabupaten Semarang Taqwa

Program Kabupaten Semarang Taqwa merupakan program yang kegiatan di dalamnya seperti Silaturahmi Lama Umaro tingkat Kabupaten, Bantuan Masjid dan Musholla, Bantuan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan, Bantuan Syiar Agama/Kegiatan Tempat Ibadah, Bantuan Pensertifikatan Wakaf dan IMB Tempat Ibadah.

b. Kabupaten Semarang Sehat

Program Kabupaten Semarang Sehat di antaranya yaitu, Bantuan Kesehatan Pengobatan/Operasi, Bantuan Alat Bantu Gerak Dengar, Bantuan Kursi Roda, Khitanan Anak Sholeh, Layanan Ambulan Gratis, Bantuan Rehabilitasi Penyembuhan HIV dan Narkoba. Program Kabupaten Semarang Peduli di antaranya seperti, Bedah Rumah Sakinah, Peduli Dhuafa, Tanggap Darurat Bencana, Bulan Amal Muharam, dan Bulan Amal Ramadhan.

c. Kabupaten Semarang Cerdas

Program Kabupaten Semarang Cerdas disalurkan melalui Beasiswa Berprestasi, Beasiswa Pesantren, Bantuan Peralatan Sekolah/Pesantren, Bantuan Pusat Kajian Al-Qur'an, Bantuan Ustadz/Ustadzah, dan Bantuan Pelatihan Kursus (Garmen, Otomotif, Komputer, Pertukangan).

d. Kabupaten Semarang Peduli

Program Kabupaten Semarang Peduli ini disalurkan melalui bedah rumah Sakinah, tanggap darurat bencana, peduli dhuafa, bulan amal muharram dan Ramadhan.

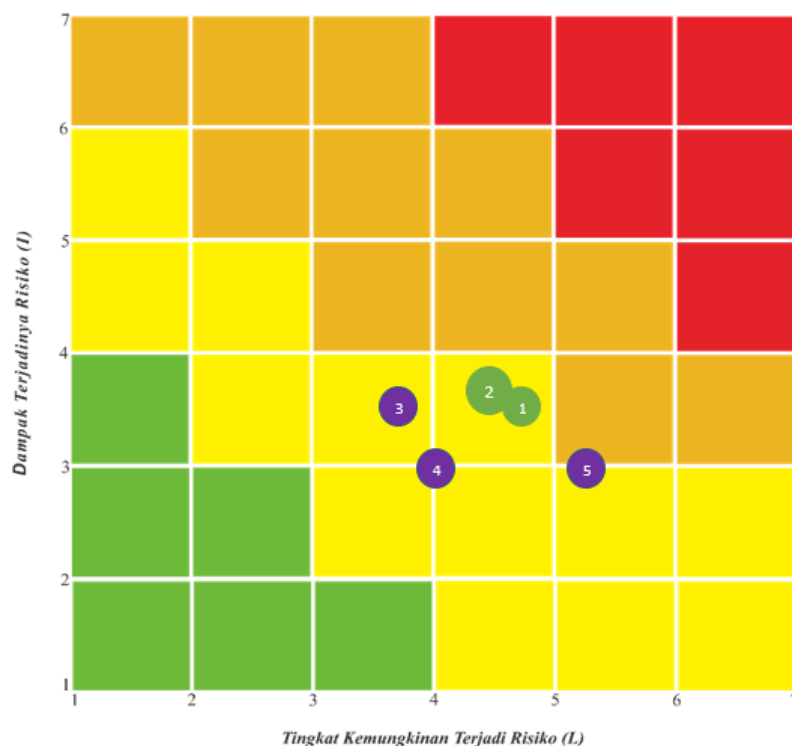
e. Kabupaten Semarang Makmur

Program Kabupaten Semarang Makmur didalamnya terbagi menjadi beberapa program yaitu Bina Mitra Mandiri, Bina Kewirausahaan, serta Bantuan Gaduh Ternak, Perikanan, dan Pertanian. Pendayagunaan zakat produktif terdapat pada program ini.

## B. Manajemen Risiko Operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di Masa Pandemi Covid-19

### 1. Risiko Dana Penghimpunan

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Dana Penghimpunan dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 2 *Heatmap* Risiko Dana Penghimpunan

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko dana penghimpunan terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko Dana Penghimpunan BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Dana Penghimpunan</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis	4,75	3,5	2	2,75
2	Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	4,5	3,25	2	2,75
3	Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	3,75	3,5	2	2,5
4	Harta yang dizakatkan tidak tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi,riba,dll)	4	3	2	2,25
5	Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	5,25	3	2,25	2

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko dana penghimpunan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,75 yang berarti *Possible* (mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,5 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu harta yang dizakatkan tidak tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll). Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 5,25 yang berarti *Possible* (mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko dana penghimpunan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, 3, dan 4 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab. Sedangkan nomor 5 masuk dalam kategori risiko tinggi. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko tinggi merupakan risiko yang sebaiknya dihindari sehingga membutuhkan perhatian oleh manajemen senior.

Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa rencana penghimpunan dana zakat selama pandemi covid-19 tidak menjadi masalah, karena dana zakat pasti ada pemasukan setiap bulannya. Dengan demikian, pentasyarufan dana zakat juga disesuaikan dengan dana yang masuk. Pandemi covid-19 tidak menjadikan para muzaki berhenti dalam membayar zakat. Termasuk juga ASN/PNS yang dana zakat dipotong langsung dari gaji perbulannya. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau rencana penghimpunan itu kan hubungannya dengan penyaluran pada program-program kami ya, sebenarnya minim terjadi ketidakakuratan. Karena kan memang dana perbulan itu pasti masuk dan OPZ sendiri saat pentasyarufan disesuaikan dengan dana yang masuk tersebut. Pada saat pandemi pun penghimpunan dana zakat yang masuk juga tetap stabil, artinya tidak menurun dari kondisi normal. Jadi, pentasyarufan dana zakat memang disesuaikan dengan dana yang masuk. Semisal pada bulan Januari dana masuk sekian sedangkan proposal masuk yang diajukan itu lebih banyak sekiranya dari perkiraan dana, ya berarti kita pilah betul-betul mana yang *urgent* dan mana yang masih bisa ditunda untuk mungkin bulan selanjutnya” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Selanjutnya, penjelasan mengenai risiko dana zakat yang berasal dari penghasilan non halal, dibantah oleh Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang. BAZNAS sangat mempercayai dan meyakini bahwa dana zakat yang dibayarkan oleh para muzaki berasal dari dana halal. Muzaki yang membayarkan zakat pasti sudah mengetahui kewajibannya sebagai umat muslim yang membayar zakat dengan dana halal. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau muzaki membayar zakat dengan dana non halal, menurut kami jika dia membayar zakat pasti dananya halal. Tidak mungkin dia dana non halal digunakan untuk membayar zakat. Kami harus khusnudzon, jangan sampai suudzon, terlepas itu diambilkan dari gaji, penghasilan atau dari mana, nah itu kami yakin dia mau membayar zakat itu karena memang kewajiban bagi warga muslim umat islam maka dia pasti akan membayarkan dengan dana yang halal. Rata-rata orang yang membayar zakat itu pasti sudah paham

kewajibannya. Adapun dari orang-orang yang membayar zakat selain PNS atau ASN itu pasti dia sudah punya harta yang melimpah. Maka, dia kewajiban untuk membayar zakat sudah yakin itu pasti dana halal. Adapun dari ASN atau PNS zakat langsung kan dipotong dari gaji, otomatis dari hasilnya itu dan otomatis halal. Tidak mungkin, ya gajinya terlepas sumbernya dari mana kan urusan pemerintah, ya itu halal” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Pada risiko dana penghimpunan, terdapat satu risiko yang teridentifikasi masuk tingkat risiko tinggi, yaitu harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional. Dampak dari risiko ini yaitu dana zakat pada OPZ tercampur dana tidak halal, melanggar Syariah dan harta zakat menjadi tidak sah. Menurut hasil wawancara, memang tidak menutup kemungkinan bagi muzaki yang membayar harta zakat menggunakan harta keuntungan saham konvensional bagi beberapa orang yang mempunyai. Namun, hal tersebut sangat minim terjadi, karena rata-rata umat muslim yang membayar zakat sudah mengetahui dengan baik ketentuan syariahnya.

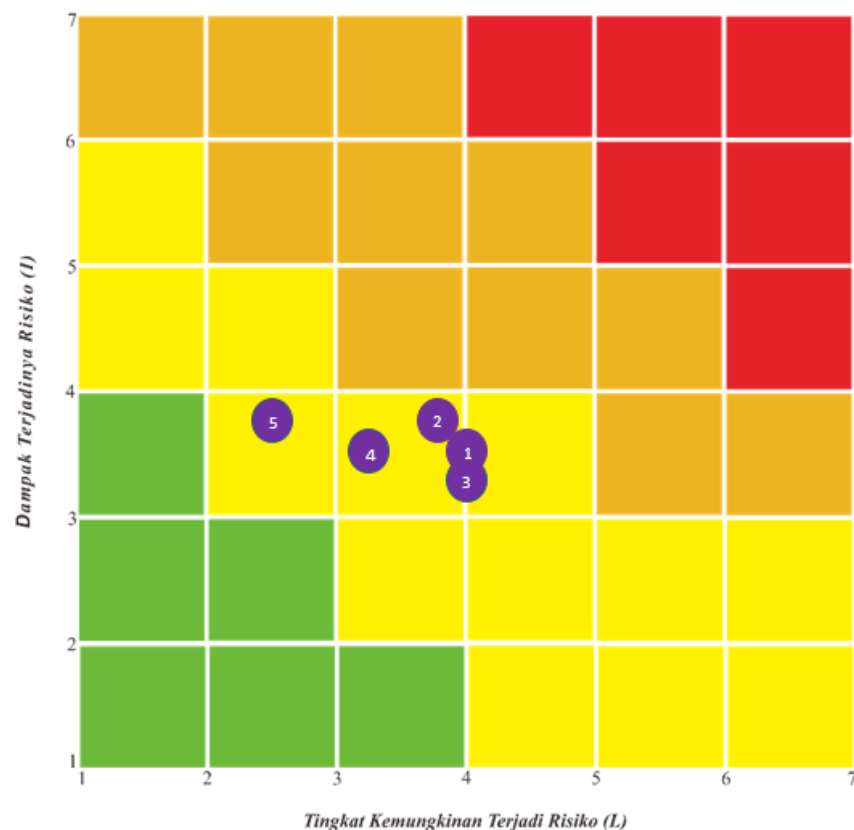
Mitigasi yang diberikan pada risiko dana penghimpunan di BAZNAS Kabupaten Semarang diantaranya dengan membuat *disclaimer* pada form konfirmasi kepada donatur atau muzaki yang didalamnya terdapat penjelasan mengenai dana zakat harus berasal dari dana halal. Artinya, dana tersebut tidak berasal dari sesuatu yang tidak berkah, berasal dari kejahatan, tercampur dengan dana non halal, dan pencucian uang. Sosialisai juga selalu dilakukan oleh BAZNAS dan OPZ lain untuk menyadarkan masyarakat terhadap wajibnya berzakat dengan dana halal. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Dengan membuat *disclaimer* pada seluruh form konfirmasi kepada donatur yang didalamnya itu menjelaskan bahwa OPZ tidak menerima dana zakat yang asalnya dari sesuatu yang tidak berkah,kejahatan, tidak halal, tujuan pencucian uang dan juga larangan lainnya sesuai dengan ketentuan Syariah. Itu sudah dari lama BAZNAS terapkan itu. Kemudian pada saat sosialisasi atau

saat mengisi acara BAZNAS selalu mengemparkan kepatuhan Syariah tersebut bahwasannya dana yang dizakatkan itu harus berasal dari dana halal” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 2. Risiko Dana Penyaluran

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Dana Penyaluran dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 3 *Heatmap* Risiko Dana Penyaluran

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko dana penyaluran terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 2 Identifikasi Risiko Dana Penyaluran BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Dana Penyaluran</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik	4	3,5	2,25	2
2	Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil	3,75	3,75	2	2,25
3	Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik	4	3,25	2,25	2
4	Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	3,25	3,5	2	2
5	Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	2,5	3,75	2	2,25

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko dana penyaluran pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat

kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan

mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Very Rare* (sangat jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko dana penyaluran pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab.

Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa jangkauan muzaki dan mustahik di BAZNAS Kabupaten Semarang belum maksimal. Hal ini dikarenakan penegasan membayar zakat tidak ada sanksi atau denda sebagaimana membayar pajak, sehingga masih banyak orang yang mengabaikannya. Kesadaran diri umat islam untuk membayar zakat bagi yang sudah mencapai nisab dan haul sangat penting untuk ditekankan. Jangkauan mustahik juga belum maksimal dikarenakan banyaknya jumlah mustahik sedangkan zakat yang dihimpun juga

belum maksimal. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk jangkauan muzaki ini kami belum maksimal, karena bagaimana pun juga, sebenarnya orang itu kalau sudah sadar tentang ilmu agamanya dan sudah berkewajiban bayar zakat, itu mestinya juga sudah bayar zakat. Namun, yang Namanya bayar zakat itu karena tidak ada paksaan, kemudian tidak ada denda, tidak ada hukuman di dunia ini, maka rata-rata ya untuk membayar zakatnya tidak sebagaimana membayar pajak. Kalau bayar pajak kan kalau terlambat denda dan hitungannya jelas adanya. Nah dengan itu ada paksaan begitu kan, tapi kalau zakat setidaknya ada kesadaran diri. Sehingga, itulah yang menyebabkan tidak maksimal. Kalau sudah maksimal, saya yakin di Indonesia ini akan Makmur dengan adanya dana zakat. Tetapi karena tidak maksimal, sehingga membayar zakatnya sesuai dengan kesadarannya masing-masing. Jangkauan mustahiknya itu belum juga maksimal. Karena pertama, jumlah mustahik terlalu besar dan banyak, sedangkan zakat yang dihimpun ibarat belum maksimal. Otomatis masih banyak mustahik yang belum menerima hak nya dari BAZNAS. Karena, banyaknya itu” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Dalam penyaluran dana zakat di BAZNAS Kabupaten Semarang terdapat dua versi, yaitu terprogram dan kondisional. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Ini ada dua versi, yang pertama untuk OPD atau UPZ Kecamatan itu memang terprogram setiap tiga bulan sekali. Tapi, kalau yang proposal perseorangan kami melihat kondisional. Jikalau dia itu memang benar-benar sangat membutuhkan seperti misal orang itu dirumah sakit harus ini harus itu, maka itu segera kami proses. Sepanjang itu bisa kita tunda ya kita tunda, mungkin nanti bersama-sama pada jadwalnya. Jadi ini ada dua versi, dimana bisa terprogram tiga bulan sekali, dan ada yang melihat kondisionalnya” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Risiko penyalahgunaan dana zakat di BAZNAS Kabupaten Semarang menurut hasil wawancara tidak mungkin terjadi. Penyalahgunaan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan berdampak pada pelanggaran hukum dan tidak sesuai dengan syariat Islam. Ketua BAZNAS menanggapi hal tersebut dengan mengatakan bahwa:

“Tidak mungkin terjadi, karena semua ada laporannya ke BAZNAS mbak, jadi kesesuaian dana masuk dengan yang akan ditasyarufkan itu semua ada laporannya” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Risiko dana penyaluran selama pandemi covid-19 di BAZNAS Kabupaten Semarang cukup terkendala. Pada saat pandemi banyak pembatasan sosial yang mengharuskan BAZNAS Kabupaten Semarang untuk mengurangi acara yang biasanya di gelar dan mendatangkan banyak orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Risiko penyaluran selama pandemi ini cukup terkendala ya mbak, yang biasanya kami mengundang banyak mustahik. Jadi diundang, dikumpulkan, nah kalo pandemi kadang kalau tidak kita datangi langsung ke lokasi ya berarti yang diundang paling cuman beberapa. Karena kita kalau mengundang banyak kerumunan kan kena sanksi atau apa, karena biasanya diliput media juga. Jadi kita ya harus prokes dan yang diundang kapasitasnya itu tidak banyak hanya sedikit. Kadang kita bersama pimpinan atau pengurus yang lain datang langsung ke lokasi untuk diserahkan langsung disana. Nah kalo selama pandemi itu cuman simbolis, ya itu pertama. Kalau yang kedua kan kita itu sering ada pentasyarufan di *event* sarasehan ulama umara tingkat kabupaten tapi penempatannya keliling ke tiap-tiap kecamatan. Nah, selama pandemi ini tidak ada. Dulu setiap tiga bulan sekali ada pentasyarufan di kecamatan A dengan acara sarasehan ulama umara, terus nanti ada pentasyarufan juga yang tingkat UPZ Kecamatan dan UPZ BMT itu dibarengin disitu, nah tetapi saat pandemi tidak ada” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

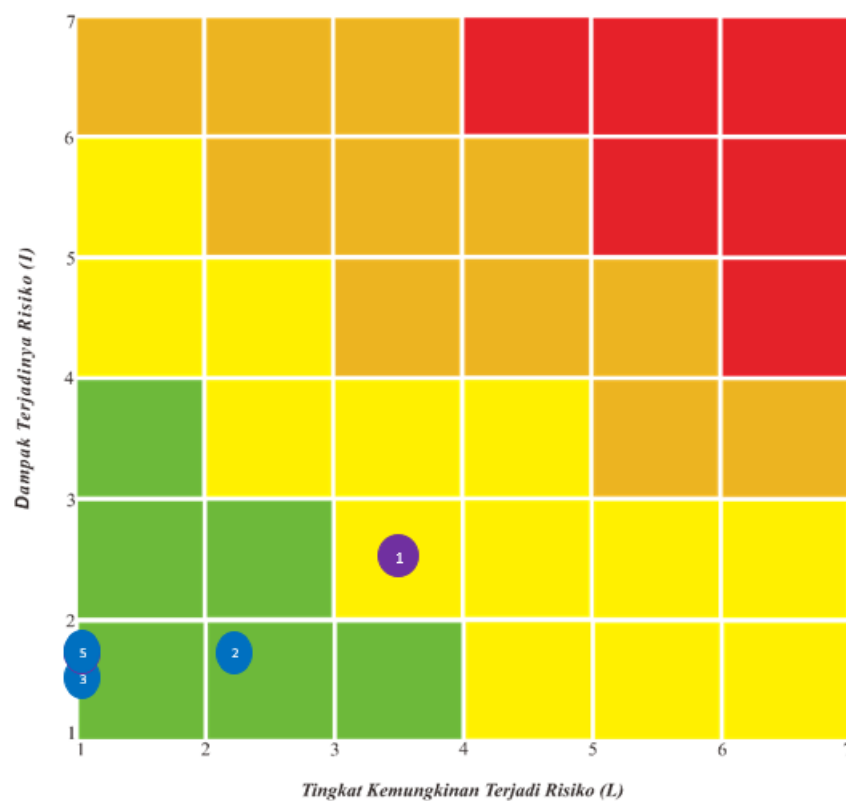
Mitigasi yang diberikan pada risiko dana penyaluran di BAZNAS Kabupaten Semarang yang paling penting untuk diperhatikan yaitu mengenai survei mustahik yang hubungannya dengan keadilan. Selain itu, laporan keuangan perbulan juga sangat diperhatikan dengan baik. Berdasarkan wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Pastinya dengan mensurvei mustahik itu dengan benar supaya tau kondisi mustahik, sehingga penerima manfaatnya sesuai asnaf. Kemudian SOP penyaluran dana itu juga sangat penting untuk

diperhatikan dan laporan keuangan rutin juga” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

### 3. Risiko Dana Produktif

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Dana Produktif dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 4 *Heatmap* Risiko Dana Produktif

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko dana produktif terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 3 Identifikasi Risiko Dana Produktif BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Dana Produktif</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil	3,5	2,5	2	2
2	Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat	2,25	1,75	1,5	1,5
3	Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	1	1,5	1,5	1,5
4	Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan	1	1,75	1,5	1,5
5	Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	1	1,75	1,5	1,5

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko dana produktif pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Very Minor* (berdampak sangat kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang

ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Very Rare* (sangat jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Very Minor* (berdampak sangat kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah), sangat rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik yaitu melalui langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi. Kemungkinan berhasil sangat tinggi bahkan untuk beberapa masalah ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun atau lebih.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 1 yang berarti *Incredible* (hampir tidak mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Insignificant* (tidak berdampak) tidak menimbulkan dampak berarti bagi OPZ. Tingkat kerentanan berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah), sangat rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik yaitu melalui langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi. Kemungkinan berhasil sangat tinggi bahkan untuk beberapa masalah ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun atau lebih.

Identifikasi risiko keempat, yaitu dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang

dibutuhkan. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 1 yang berarti *Incredible* (hampir tidak mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Very Minor* (berdampak sangat kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah), sangat rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik yaitu melalui langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi. Kemungkinan berhasil sangat tinggi bahkan untuk beberapa masalah ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun atau lebih.

Identifikasi risiko kelima, yaitu penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 1 yang berarti *Incredible* (hampir tidak mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Very Minor* (berdampak sangat kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah), sangat rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik yaitu melalui langkah nyata yang terukur dengan baik untuk segala skenario kondisi. Kemungkinan berhasil sangat tinggi bahkan untuk beberapa masalah ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun atau lebih.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko dana produktif pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan

risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab. Sedangkan tingkat risiko pada nomor 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko rendah. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko rendah tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin.

Dari hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa zakat produktif yang diberikan secara hibah, bukan sebagai dana bergulir. Namun, proses pengawasan dana produktif di BAZNAS Kabupaten Semarang belum belajar maksimal, proses pengawasan ini dibantu juga dengan UPZ Kecamatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Ya kami memberikan dalam bentuk hibah. karena kami berpikinya kalau bergulir itu memang dia punya tanggung jawab untuk mengamankan dana itu hingga nanti bisa digulirkan. Tetapi kalau kami memberikan dana zakat itu ya karena memang hak dia yasudah kami berikan jadi kami tidak ada harapan dari dana yang diberikan tersebut. Mustahik punya hak yasudah langsung dimanfaatkan 100% hak nya itu. Kami sampai saat ini belum memprogramkan dana zakat yang diberikan kepada mustahik itu dalam bentuk bergulir itu tidak. Langsung *pure* hibah. Sehingga dia merasakan secara maksimal dan bisa menggunakan secara 100% sehingga dia akan berpikir bahwa ini sudah diberikan kepada kami. Maka kami harus berupaya syukur-syukur bisa mengembangkan. Pengawasan, memang kelemahan. Karena kami sebenarnya kalau seperti itu seharusnya diadakan pengawasan. Namun, karena keterbatasan kami, akhirnya kami hanya sebatas dalam melakukan pengawasan. Kadang kala begitu, hanya mungkin sebulan sekali kita hanya meninjau perkembangannya” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Dana produktif diberikan dalam bentuk uang dan barang, disesuaikan dengan kondisional. Nominal dana yang diberikan kepada tiap mustahik penerima dana produktif juga tidak sama. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Bisa uang bisa juga barang, ya disesuaikan dengan kebutuhan penerima zakat produktif. Semisal mereka mau membuka usaha

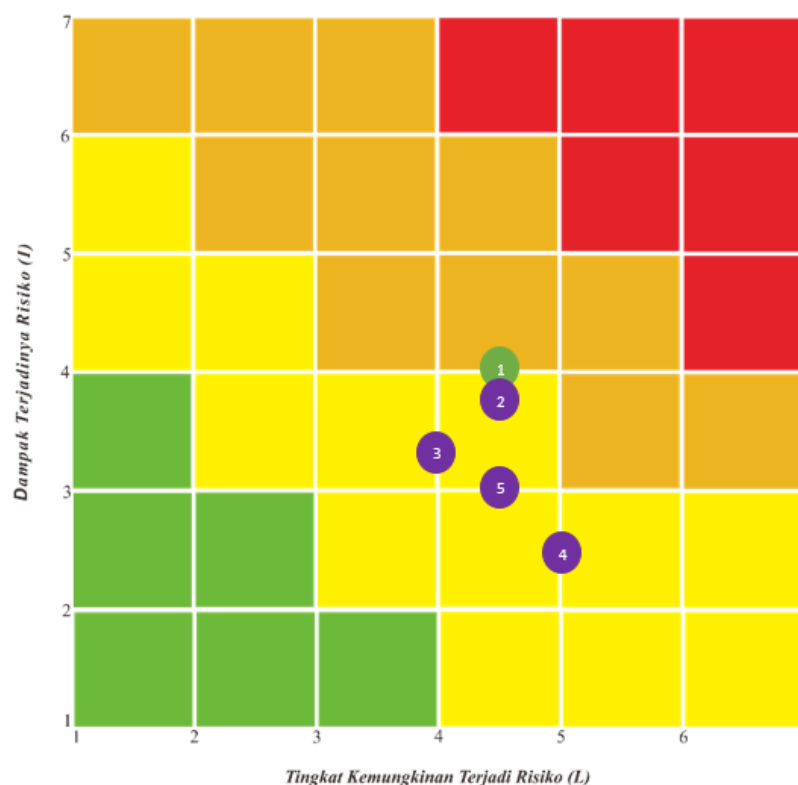
olahan kerupuk dan di proposal yang diajukan ke BAZNAS itu mesin penggiling atau apa begitu ya bisa jadi kami memberikan dalam bentuk barang yaitu mesin. Menyesuaikan mbak, jumlah nominalnya juga menyesuaikan tidak mesti sama” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko dana produktif masih terus diperbaiki pada sistem pengawasan, pendampingan, pelatihan kerja kepada para mustahik penerima dana produktif. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau pada dana produktif, ini yang menjadi tugas kita juga yaitu untuk memperbaiki lagi pembinaan yang baik, kemudian pengawasan, mungkin juga pertemuan dan pelatihan kepada para penerima dana produktif. Tentunya harapan kami mereka dapat mengembangkan usahanya menjadi tabungan jangka panjang dan kualitas ekonominya juga lebih baik. Sehingga nantinya, mereka yang mustahik itu bisa menjadi muzaki” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

#### 4. Risiko Penghimpunan Dana Zakat

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Penghimpunan Dana Zakat dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 5 *Heatmap* Risiko Penghimpunan Dana Zakat

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko penghimpunan dana zakat terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 4 Identifikasi Risiko Penghimpunan Dana Zakat BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Penghimpunan Dana Zakat</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis	4,5	4	2	3,25
2	Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat	4,5	3,75	2	2,5
3	Harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal	4	3,25	2	2,5
4	Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba dll)	5	2,5	2	2,25
5	Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional	4,5	3	2	2,25

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko penghimpunan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,5 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 4 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,5 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan non halal. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll). Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 5 yang berarti *Possible* (mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya

risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,5 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko penghimpunan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1 masuk dalam kategori risiko tinggi. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko tinggi merupakan risiko yang sebaiknya dihindari sehingga membutuhkan perhatian oleh manajemen senior. Sedangkan tingkat risiko pada nomor 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab.

Pada risiko penghimpunan dana zakat, pembahasannya hampir sama dengan risiko dana penghimpunan. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa dalam penghimpunan dana zakat, selisih dana yang dibayarkan muzaki dan yang di setor oleh amil tidak pernah terjadi, karena terdapat laporan dan konfirmasi muzaki bahwa zakat sudah diterima oleh BAZNAS. Transparansi juga BAZNAS lakukan agar

memperoleh kepercayaan muzaki. Berdasarkan wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

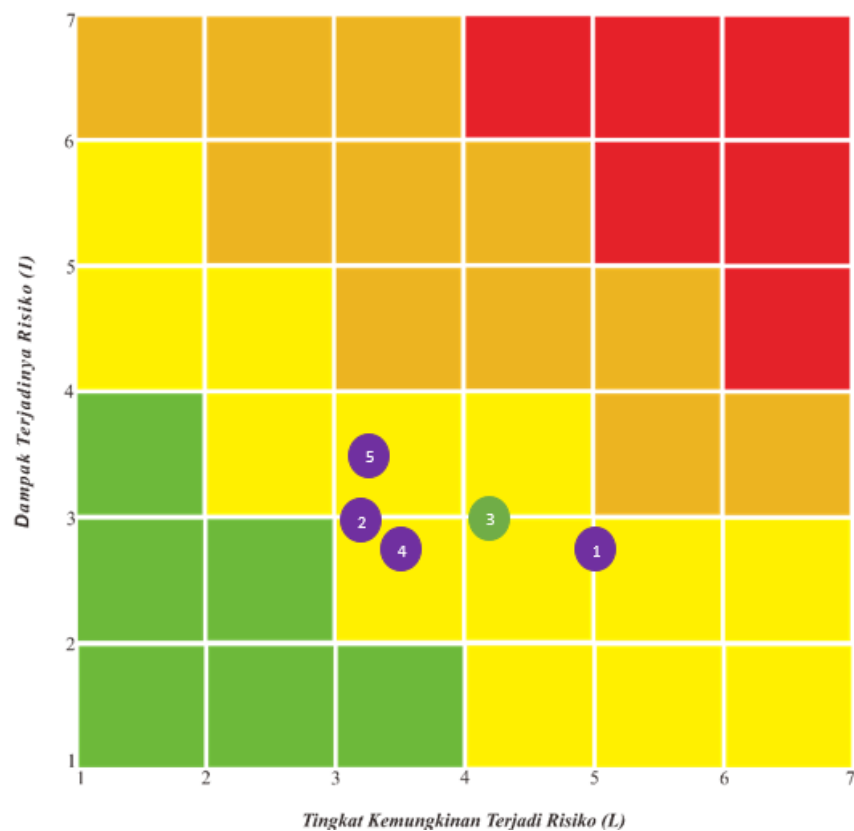
“Tidak pernah ada, selalu sesuai karena laporannya itu langsung dan setelah itu dana langsung setor ke Bank. Transparansi juga kami lakukan, karena dengan transparansi muzaki jadi lebih percaya sama BAZNAS kan, transparansi juga kami share di media sosial. Data muzaki yang kami miliki juga cukup update dan lengkap” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko penghimpunan dana zakat BAZNAS Kabupaten Semarang yang paling penting untuk diperhatikan yaitu risiko kebaruan data mustahik. Dengan demikian BAZNAS selalu update identitas data mustahik melalui SIMBA (Sistem Manajemen BAZNAS). Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Selalu update data identitas mustahik dan mencatatnya melalui SIMBA. Terutama data dinas OPD seperti pegawai ASN atau PNS itu kan sering berubah karena mungkin ada yang pensiun, meninggal, karyawan baru, mutasi, dll” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 5. Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Pengelolaan Dana Zakat dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 6 *Heatmap* Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko pengelolaan dana zakat terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 5 Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat	5,5	2,75	1,75	2,25
2	Tingginya biaya operasional OPZ	3,25	3	1,75	2,5
3	Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana	4,25	3	2	2,75
4	Dana zakat disimpan di Bank konvensional	4,75	2,75	2	2,5
5	Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan	3,25	3,5	2	2,25

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 5,5 yang berarti *Possible* (mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu tingginya biaya operasional OPZ. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,25 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu dana zakat disimpan di Bank konvensional. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,75 yang berarti *Possible* (mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang

ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab.

Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa BAZNAS Kabupaten Semarang menggunakan BSI dan Bank Jateng dalam pengelolaan dana. Rekening BSI diantaranya terdapat atas nama BAZNAS Zakat, BAZNAS Infaq, dan BAZNAS Dana Sosial. Sedangkan rekening Bank Jateng diantaranya terdapat atas nama BAZNAS Zakat Maal, BAZNAS Zakat Fitrah, BAZNAS Infaq, dan BAZNAS Dana Sosial. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Bank yang kami pakai disini, disamping Bank Syariah ada juga Bank Konvensional. Konvensional yang kita pakai yaitu Bank Jateng, karena merupakan warisan pada waktu dulu sebelum BAZNAS. Dulu sebelum BAZNAS adalah BAZIS, dimana BAZIS itu produk dari Bupati Kabupaten Semarang, maka setoran dari ASN

ya melalui Bank Jateng karena Bank Jateng itu milik pemerintah daerah. Tapi, itu adalah bagi orang-orang tertentu yang bisa diakses kesana. Akan tetapi yang lain tetap kami masukkan ke Bank Syariah. Karena acuan dari BAZNAS Pusat itu memang dana itu harus dimasukkan di Bank Syariah” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Dalam penyimpanan dana melalui Bank, BAZNAS Kabupaten Semarang tidak ada tujuan menahan dana zakat untuk mendapatkan keuntungan. Apabila hal tersebut dilakukan maka akan berdampak pada terjadinya penyimpangan terhadap kaidah Syariah. Dalam penggunaan Bank Konvensional, BAZNAS Kabupaten Semarang menyendirikan rekening bunga dengan atas nama rekening Jasa Bank yang digunakan untuk operasional, pembuatan kalender dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan untuk mencegah bunga Bank pada yang berdampak timbulnya risiko penerimaan dana non halal dan ketidakpatuhan pada kebijakan Syariah. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

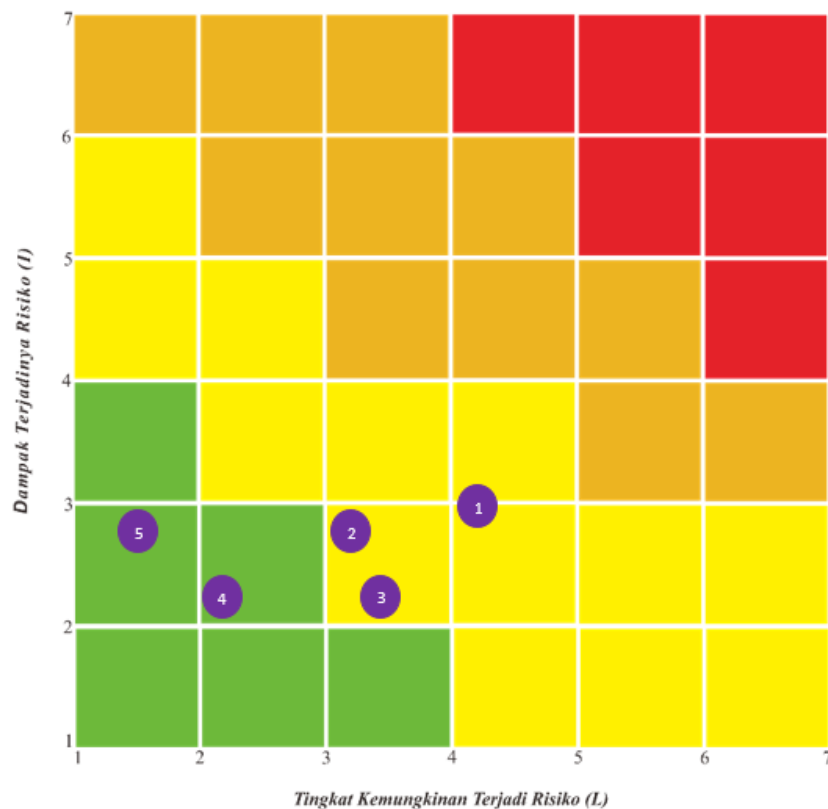
“Penyimpanan dana kalau yang di konvensional saja bunga itu disendirikan tidak masuk, jadi di rekening sendiri. Misalnya dari tabungan infaq kalau di Bank konvensional ada istilahnya bunga, nanti bunga itu ditransfer ke rekening sendiri, namanya rekening jasa Bank. Untuk mencegah bunga Bank itu ditransfer ke rekening sendiri namanya rekening jasa Bank jadi penggunaannya ya untuk operasional, bikin kalender, dll” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada pengelolaan dana zakat BAZNAS Kabupaten Semarang untuk mempermudah muzaki dalam penyaluran dana melalui Bank yaitu dengan hanya menggunakan dua Bank yaitu BSI dan Bank Jateng. Penggunaan banyak rekening akan berdampak pada kerumitan yang berpotensi adanya kesalahan dalam menghitung dana amil. Pencegahan hal tersebut BAZNAS Kabupaten Semarang lakukan dengan hanya menggunakan dua Bank dalam pengelolaan dana zakat. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk mencegah muzaki supaya tidak kebingungan, maka BAZNAS Kabupaten Semarang hanya menggunakan dua rekening yaitu Bank Jateng dan BSI” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 6. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 7 *Heatmap* Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko manajemen penyaluran dana zakat terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 6 Identifikasi Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain	4,25	3	2	2,25
2	Alokasi penyaluran zakat tidak merata	3,25	2,75	1,75	2
3	Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian dana zakat	3,5	2,25	2	2
4	Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik	2,25	2,25	2	2
5	Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan	1,5	2,75	2	2

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko manajemen penyaluran dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 4,25 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat

kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu alokasi penyaluran zakat tidak merata. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian dana zakat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Very Minor* (berdampak sangat kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Very Rare* (sangat jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Very Minor* (berdampak sangat kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2

yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Incredible* (hamper tidak mungkin terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko manajemen penyaluran dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, dan 3 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab. Sedangkan tingkat risiko pada nomor 4 dan 5 masuk dalam kategori risiko rendah. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko rendah tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin

Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa risiko tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain tidak mungkin terjadi. Karena OPZ juga mempunyai data mustahik yang tentunya dapat dikoreksi oleh BAZNAS

apakah mustahik tersebut sudah tercatat, sehingga tidak terjadi *double* bantuan. Dengan demikian, penyaluran dana zakat bisa lebih meluas sesuai sasaran dan adil. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS terkait tumpang tindih penyaluran dana zakat, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau itu ya sejauh ini tidak terjadi mbak. Karena OPZ kan juga mempunyai data mustahik yang dilaporkan kepada BAZNAS. Jadi BAZNAS bisa tau dan koreksi biar tidak terjadi bantuan *double* gitu. Karena mustahik kan jumlahnya banyak, jadi harapannya bisa merata dan adil” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Risiko keterlambatan amil dalam membagikan dana zakat ke mustahik berdasarkan hasil wawancara yaitu jarang terjadi. Kalaupun ada, keterlambatan tersebut hanya berkisaran 1-2 hari. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

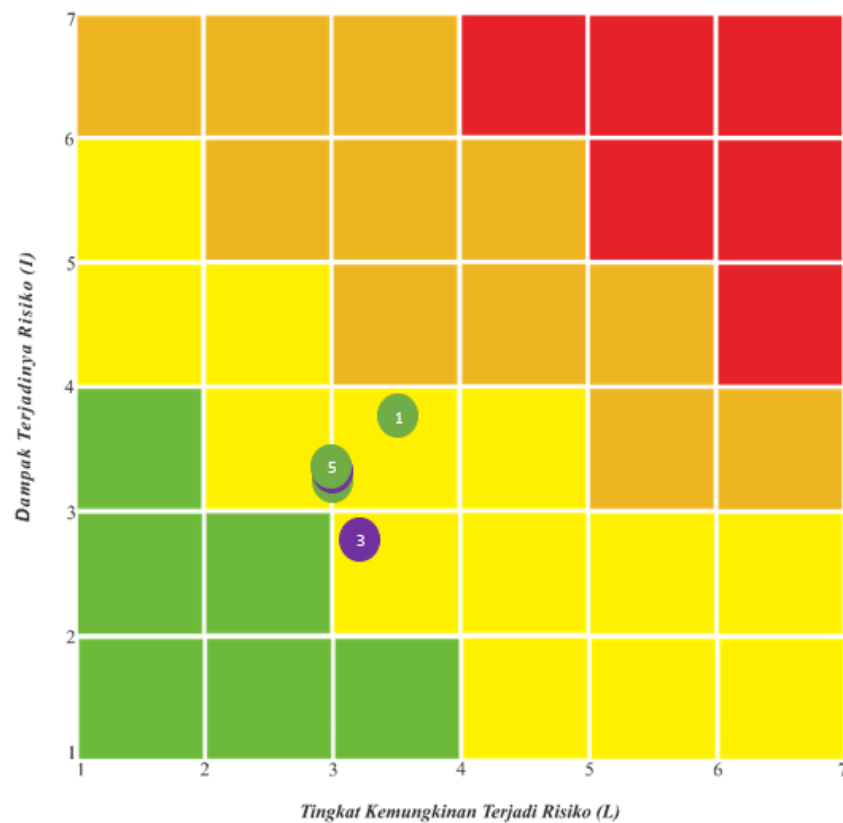
“Kalau keterlambatan tidak ada sih, jarang. Pembahasan disini berarti maksudnya terlambat dalam menyalurkan dana zakat bagi mustahik yang memang sudah jadwalnya dia mendapat dana tersebut ya. Paling ada keterlambatan hanya kisaran 1-2 hari saja, mungkin karena bareng dengan agenda lain atau ada sesuatu yang memang tidak bisa ditinggal. Tapi jarang sih mbak kalo telat sama waktu yang sudah kami tentukan sendiri, seringnya ya tepat waktu” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko manajemen penyaluran dana zakat yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Semarang untuk mencegah adanya tumpang tindih dengan OPZ lain, yaitu dengan melakukan sinergi program penyaluran, membangun sistem pencatatan database mustahik setiap OPZ dan BAZNAS. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Terutama yang untuk mengurangi risiko tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain itu ya, maka BAZNAS melakukan sinergi dengan OPZ lain dalam program penyaluran. Selain itu juga membangun sistem pencatatan atau database mustahik OPZ dan BAZNAS sendiri sehingga mengurangi kejadian tersebut dan penyalurannya bisa lebih adil dan merata” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 7. Risiko Infrastruktur Jaringan/IT

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Infrastruktur Jaringan/IT dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi



Gambar 4. 8 *Heatmap* Risiko Infrastruktur Jaringan/IT

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko infrastruktur jaringan/IT terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 7 Identifikasi Risiko Infrastruktur Jaringan/IT BAZNAS Kabupaten Semarang

Identifikasi Risiko	L	I	V	S
Infrastruktur Jaringan/IT				

1	Rusak atau lumpuhnya sistem IT	3,5	3,75	2,5	3,5
2	Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung	3	3,25	2,25	2,75
3	Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi	3,25	2,75	2	2
4	Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database	3	3,25	2	2,5
5	Data hilang terkena virus komputer	3	3,25	2,25	3,25

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko infrastruktur jaringan/IT pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu rusak atau lumpuhnya sistem IT. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang

berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu data hilang terkena virus komputer. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3

yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko infrastruktur jaringan/IT pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab.

Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa kondisi infrastruktur dan Jaringan/IT sudah baik dan aman. Risiko kehilangan data juga sudah dikondisikan melalui SIMBA (Sistem Manajemen BAZNAS) yang didalamnya terdapat data-data penting seperti data mustahik, muzaki, laporan keuangan, dan lain sebagainya. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Sudah baik semuanya aman, kalau untuk kehilangan data belum pernah terjadi karena data ter cover juga di SIMBA (Sistem Manajemen BAZNAS)” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Kualitas jaringan di BAZNAS Kabupaten Semarang sudah sangat baik dengan adanya bantuan sinyal wifi yang stabil di seluruh lingkungan kantor BAZNAS. Pemanfaatan media sosial cukup aktif seperti pengelolaan di web, IG, dan Facebook. Dengan pemanfaatan media sosial yang dikelola dengan baik, hal ini akan memudahkan

masyarakat dalam mengakses berita mengenai kegiatan BAZNAS Kabupaten Semarang dan informasi lainnya. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

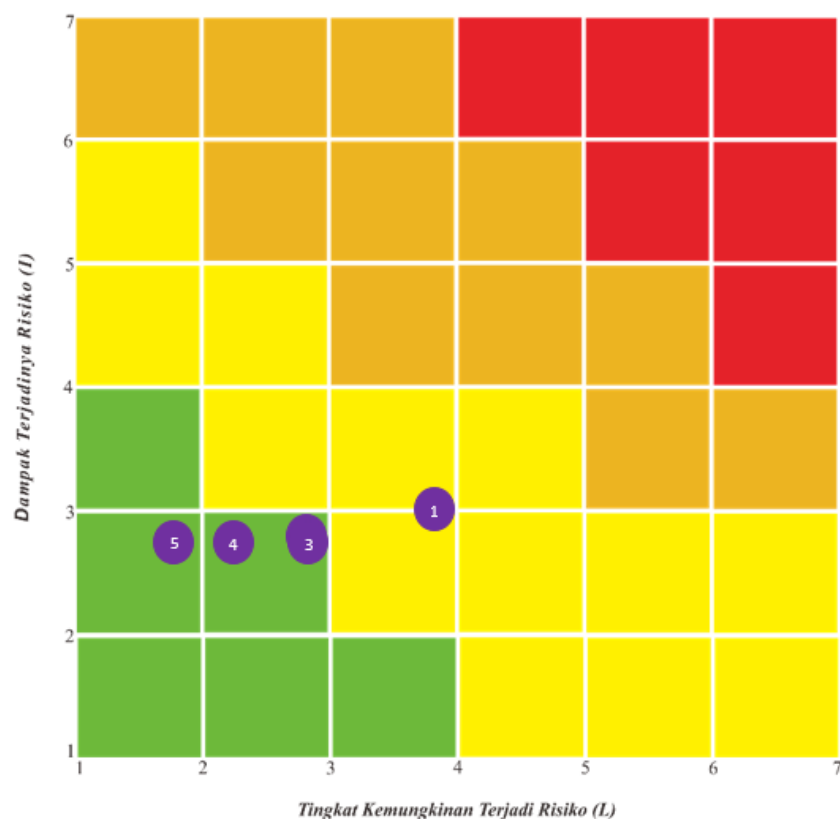
“Kami tetap menggunakan sarana komunikasi itu yang sekiranya bisa kita akses sampai ke pusat. Baik itu didalam web, Instagram, Facebook, atau apalah yang ada itu kita manfaatkan dengan baik. Termasuk didalamnya laporan-laporan model SIMBA (Sistem Manajemen BAZNAS) “(wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko infrastruktur jaringan/IT BAZNAS Kabupaten Semarang yang paling penting diperhatikan yaitu kemudahan muzaki dalam berzakat melalui teknologi terkini. Selain itu juga memanfaatkan media sosial sebaik mungkin untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi BAZNAS Kabupaten Semarang. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan:

“Untuk memudahkan muzaki dalam berzakat maka dapat melalui teknologi terkini seperti e-banking, sms-banking, pos, apps. Dan informasi-informasi terkait BAZNAS Kabupaten Semarang juga bisa diakses di web BAZNAS” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 8. Risiko Kerja Sama

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Kerja Sama dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 9 Heatmap Risiko Kerja Sama

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko kerja sama terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 8 Identifikasi Risiko Kerja Sama BAZNAS Kabupaten Semarang

Identifikasi Risiko Kerja Sama	L	I	V	S

1	Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat	3,75	3	2	1,75
2	Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat	2,75	2,75	2,25	1,75
3	Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ	2,75	2,75	2,25	1,75
4	Ketergantungan terhadap teknologi mitra program	2,25	2,75	2	1,75
5	Distribusi melalui mitra disalahgunakan	1,75	2,75	2	1,75

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko kerja sama pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik

2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu ketergantungan terhadap teknologi mitra program. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Very Rare* (sangat jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu distribusi melalui mitra disalahgunakan. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko

berada di titik 1,75 yang berarti *Very Rare* (sangat jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko kerja sama pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab. Sedangkan tingkat risiko pada nomor 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko rendah. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko rendah tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin.

Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa BAZNAS menjadin kerja sama dengan dengan Bank dan LAZ. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Saat ini baru dengan Bank dan LAZ. Kerjasama mitra ini kan merupakan bagian dari penguatan kelembagaan dan dapat juga meningkatkan peran zakat di tengah masyarakat” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Keterlambatan distribusi mitra dan penyalahgunaan dana zakat selama ini tidak pernah ada. Hanya saja, proses distribusi bisa saja tertunda karena situasi tertentu.

“Selama ini tidak pernah ada, tapi kalau keterlambatan itu pernah terjadi tetapi terlambatnya bukan yang terus tidak jadi didistribusikan begitu tidak. Tetap didistribusikan hanya mungkin waktunya kelewat sedikit dari tanggal itu pernah. Atau mungkin

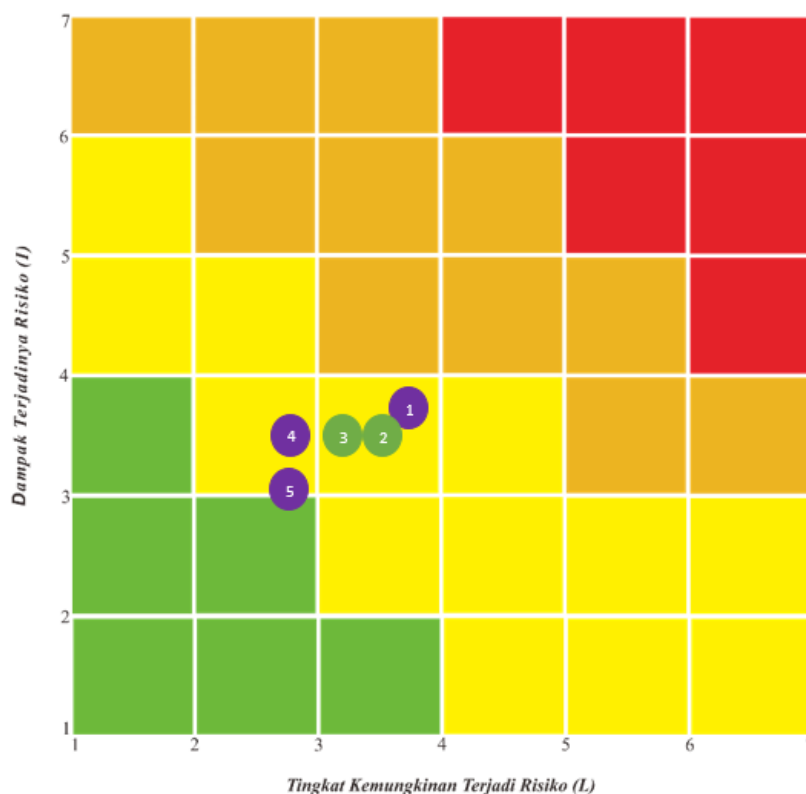
tertunda karena banyaknya proposal yang masuk” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko kerja sama BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu dengan melakukan monitoring dan evaluasi, hal tersebut juga akan membentuk komunikasi dan koordinasi antara BAZNAS dengan mitra.

“Kami selalu melakukan monitoring dan evaluasi dengan baik dan tentunya terukur. Jadi membahas laporan penyaluran penggunaan dana program seperti itu. Hal tersebut akan membentuk forum komunikasi dan koordinasi OPZ dengan mitra” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 9. Risiko Pengembangan Program

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Pengembangan Program dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 10 Heatmap Risiko Pengembangan Program

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko pengembangan program terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 9 Identifikasi Risiko Pengembangan Program BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Pengembangan Program</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru	3,75	3,75	2	2
2	Minimnya biaya operasional OPZ	3,5	3,5	1,75	1,75
3	Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru	3,25	3,5	1,75	1,75
4	Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat	2,75	3,5	2,25	1,5
5	Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan	2,75	3	2,25	1,5

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko pengembangan program pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik

3,75 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu minimnya biaya operasional OPZ. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun.

Identifikasi risiko kelima, yaitu kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko pengembangan program BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab.

Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa dalam mengoptimalkan dan

mengembangkan program, BAZNAS terus berusaha menghidupkan setiap program yang ada. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa. Evaluasi program di BAZNAS Kabupaten Semarang dilakukan setiap enam bulan sekali.

“Kami selalu memaksimalkan program-program kami dengan terus menghidupkan setiap programnya. Kalau selama pandemi kami tidak ada program baru karena sudah dimasukkan ke program Kabupaten Semarang Peduli atau program Kabupaten Semarang Sehat. BAZNAS itu kan ada lima program, nah itu kalau ada dadakan lah istilahnya ya pasti sudah masuk di lima program itu. Jadi tinggal menyesuaikan saja. Kalau covid ya masuk ke program di Kabupaten Semarang Sehat. Bantuan sembako missal nanti masuk ke program Kabupaten Semarang Peduli. Sebenarnya program itu kalau di otak-atik ya cuman disitu-situ saja. Evaluasi itu setiap enam bulan sekali, sekalian sama laporan tertulis yang setiap bulannya” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

BAZNAS Kabupaten Semarang dalam kinerjanya dibantu oleh OPZ Kecamatan, setiap OPZ diwakili oleh satu orang fulltimer. Jumlah kecamatan yang ada di Kabupaten Semarang yaitu 19 kecamatan. Artinya, jumlah fulltimer BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu 19 orang.

“Fulltimer itu kan orang yang kami angkat untuk menjembatani dari Kabupaten ke Kecamatan. Katakanlah ada program dari Kabupaten seperti ini, maka saya sampaikan pada rapat fulltimer. Maka fulltimer akan menyampaikan kepada UPZ Kecamatan. Dan yang berikutnya kami juga meminta laporan UPZ Kecamatan bulan ini mendapat berapa setornya berapa. Kemudian program apa yang akan ditsyarufkan disampaikan kepada kami” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Rapat/kumpulan fulltimer diadakan setiap satu bulan sekali pada tanggal 25 di kantor BAZNAS Kabupaten Semarang. Selama pandemi, kumpulan ini tetap berjalan dengan prokes yang sangat ketat. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Selama pandemi kami tetap melaksanakan pertemuan itu karena jumlah orangnya kan tidak banyak yang tentunya dengan prokes yang sangat ketat. Karena ini suatu hal yang penting, jadi meski keadaan sedang seperti itu ya sebisa mungkin kami maksimalkan.

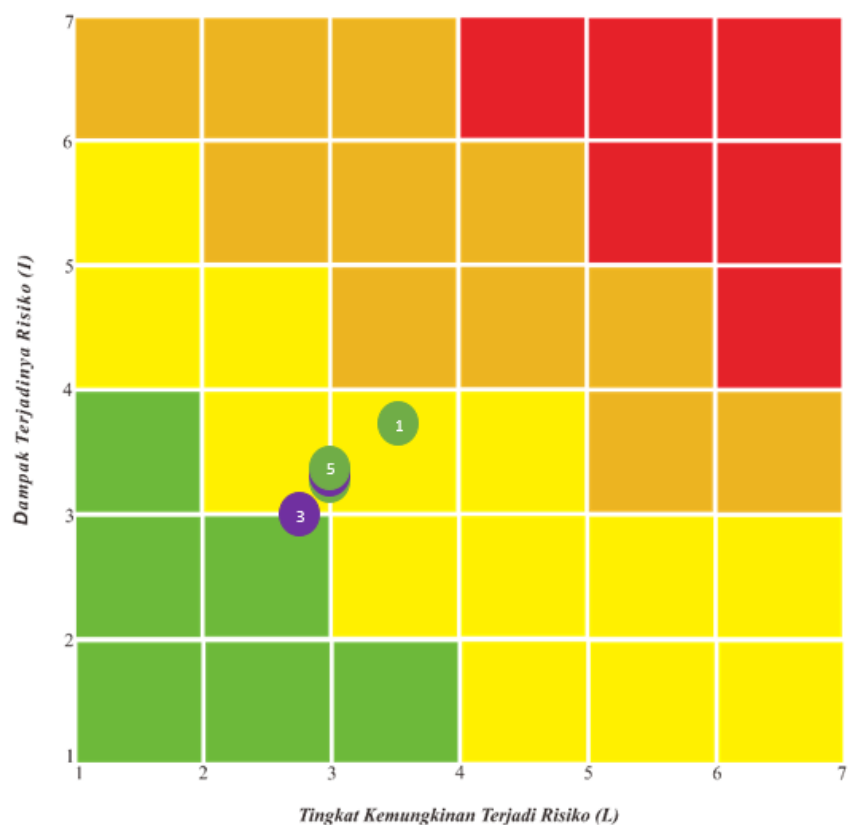
Tapi banyak juga yang izin mungkin karena lagi tidak sehat. Jadi setiap pertemuan tanggal 25 itu ada pelaporan pendapatan dari masing-masing UPZ Kecamatan, kemudian juga menyampaikan program-program yang sudah dilaksanakan, selanjutnya juga ada evaluasi dari kami” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko pengembangan program BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu dengan mengevaluasi program selama enam bulan sekali bersama fulltimer UPZ dan mitra. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Evaluasi program kami laksanakan setiap enam bulan sekali bersama dengan fulltimer UPZ Kecamatan dan mitra. Diakui ya kalau memang masih banyak masyarakat yang belum familiar dengan program-program BAZNAS, makanya menjalin sinergi dengan berbagai pihak itu kan perlu untuk meningkatkan efisiensi pendayagunaan juga. Kalo pandemi ini program baru tidak ada, jadi bantuan Kesehatan bantuan sembako atau kebutuhan pokok masuknya sudah ada di program BAZNAS yang Kabupaten Semarang Sehat dan Kabupaten Semarang Peduli” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 10. Risiko Kepemimpinan

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Kepemimpinan dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 11 Heatmap Risiko Kepemimpinan

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko kepemimpinan terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 10 Identifikasi Risiko Kepemimpinan BAZNAS Kabupaten Semarang

Identifikasi Risiko Kepemimpinan	L	I	V	S

1	Kepuasan amil (reward&punishment) yang kurang seimbang	3,5	3,75	2,5	3,5
2	Struktur remunerasi yang tidak efektif	3	3,25	2,25	2,75
3	Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ	2,75	3	2	2
4	Idealisme amil meluntur	3	3,25	2	2,5
5	Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan, dan mengelola SDM	3	3,25	2,25	3,25

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko kepemimpinan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu kepuasan amil (reward&punishment) yang kurang seimbang. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu struktur remunerasi yang tidak efektif. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya

risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu idealisme amil meluntur. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2,5 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan, dan mengelola SDM. Apabila dilihat, tingkat

kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Medium* (biasa) terjadi dalam hitungan bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko kepemimpinan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab.

Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa Amil tidak pernah diberikan *reward* dan *punishment*. Akan tetapi, yang mendapatkan *reward* adalah muzaki yang aktif. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Tidak ada, kalau *reward* untuk muzaki ada, jadi *reward* muzaki diberikan kepada muzaki yang aktif diberi semacam sertifikat reward. Kalau *reward* dan *punishment* Amil ya hubungannya sama Tuhan Yang Maha Esa” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Hubungan Ketua dengan Amil di BAZNAS Kabupaten Semarang sangat baik. Menjalin hubungan baik antara Ketua dengan Amil atau Staff BAZNAS ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja.

“Hubungan kami sangat baik, saya sebagai yang mengetuai disini juga harus selalu berkomunikasi baik dengan karyawan disini, ya kami selalu berhubungan baik” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Struktur remunerasi di BAZNAS Kabupaten Semarang cukup efektif. Dalam pemilihan dewan, risiko terjebak pada nama besar atau istilahnya orang titipan tidak terjadi, hal ini berdasarkan dari wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

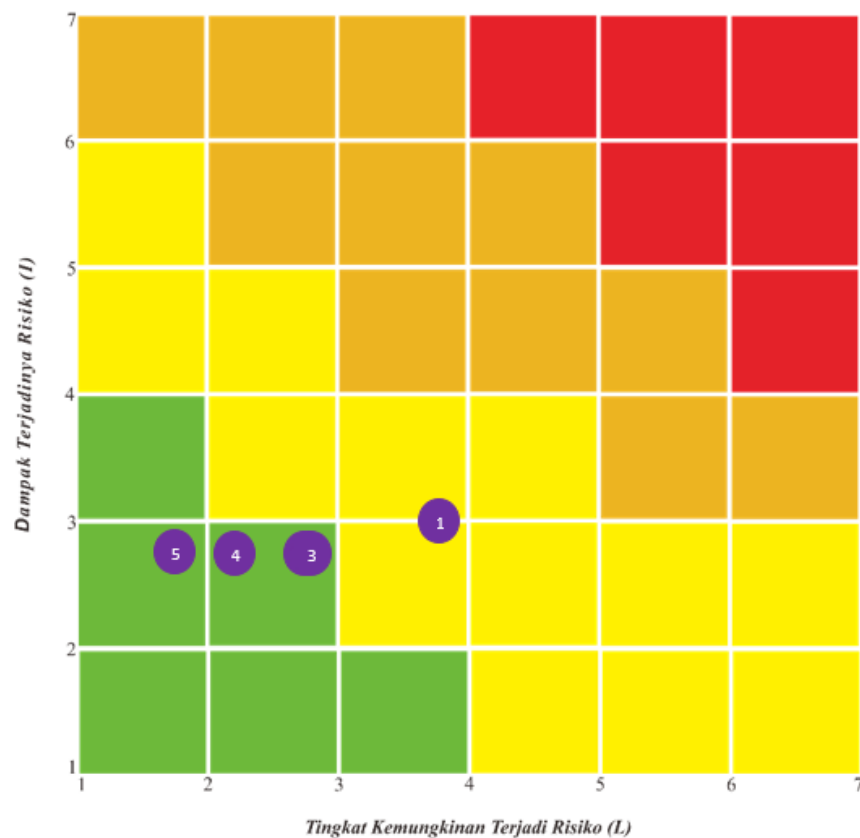
“Remunerasi itu terkait gaji, tunjangan ya, aman. Kalau orang titipan tidak ada mbak, karena kan langsung dari pemerintah ada tes nya juga kalau mau masuk ada tanggal tertentu juga yang dilaksanakan secara nasional, jadi tidak asal memasukkan orang baru” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko kepemimpinan di BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu dengan menghidupkan komunikasi baik dengan para amil, menciptakan suasana kerja yang kondusif dan melakukan training motivasi. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Tentunya selalu menghidupkan komunikasi dan memberikan layanan suasana kerja yang kondusif, supaya performa amil dan performa lembaga itu dapat meningkat. Training-training motivasi juga perlu dilakukan untuk memperkuat visi misi. Apalagi dimasa pandemi kan agak sedikit sensitif ya, jadi proses dan ya semacam pengertian itu harus dikedepankan” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 11. Risiko Kompetisi

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Kompetisi dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi.



Gambar 4. 12 Heatmap Risiko Kompetisi

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko kompetisi terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 11 Identifikasi Risiko Kompetisi BAZNAS Kabupaten Semarang

	<b>Identifikasi Risiko Kompetisi</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>S</b>
1	Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta	3,75	3	2	1,75
2	Persaingan popularitas program dengan OPZ lain	2,75	2,75	2,25	1,75
3	Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain	2,75	2,75	2,25	1,75
4	Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan lembaga sosial kemanusiaan lainnya	2,25	2,75	2	1,75
5	Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ	1,75	2,75	2	1,75

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko kompetisi pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu persaingan popularitas program dengan OPZ lain. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan lembaga sosial kemanusiaan lainnya. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,25 yang berarti *Very Rare* (sangat jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat

kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kelima, yaitu adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Very Rare* (sangat jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko kopetisi pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab. Sedangkan tingkat risiko pada nomor 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko rendah. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko rendah tidak perlu dipertimbangkan karena dampaknya kecil, sehingga cukup dengan prosedur rutin.

Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti mendapatkan informasi bahwa risiko persaingan popularitas antara BAZNAS dengan OPZ lain tidak terjadi, justru saling menguatkan satu sama lain. Nilai kompetisi pada lembaga zakat bukanlah persaingan, akan tetapi *fastabiqul khairat* dalam hal kebaikan. Dampak dari hubungan yang tidak harmonis akan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS ataupun OPZ lain, selain

itu juga akan menghambat implementasi pertumbuhan dunia zakat. Hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Persaingan popularitas tidak ada ya, justru malah saling menguatkan. Umpama dalam hal pengumpulan pun sama pentasyarufan juga sama. Nilai kompetisinya bukan persaingan kalo di lembaga zakat, akan tetapi fastabiqul khairat dalam hal kebaikan” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Risiko kampanye negatif tentang BAZNAS akan berdampak menurunnya minat muzaki dalam berzakat melalui BAZNAS atau OPZ. Berdasarkan dari hasil wawancara, kampanye negatif ini tidak ada. Ketua BAZNAS mengatakan bahwa:

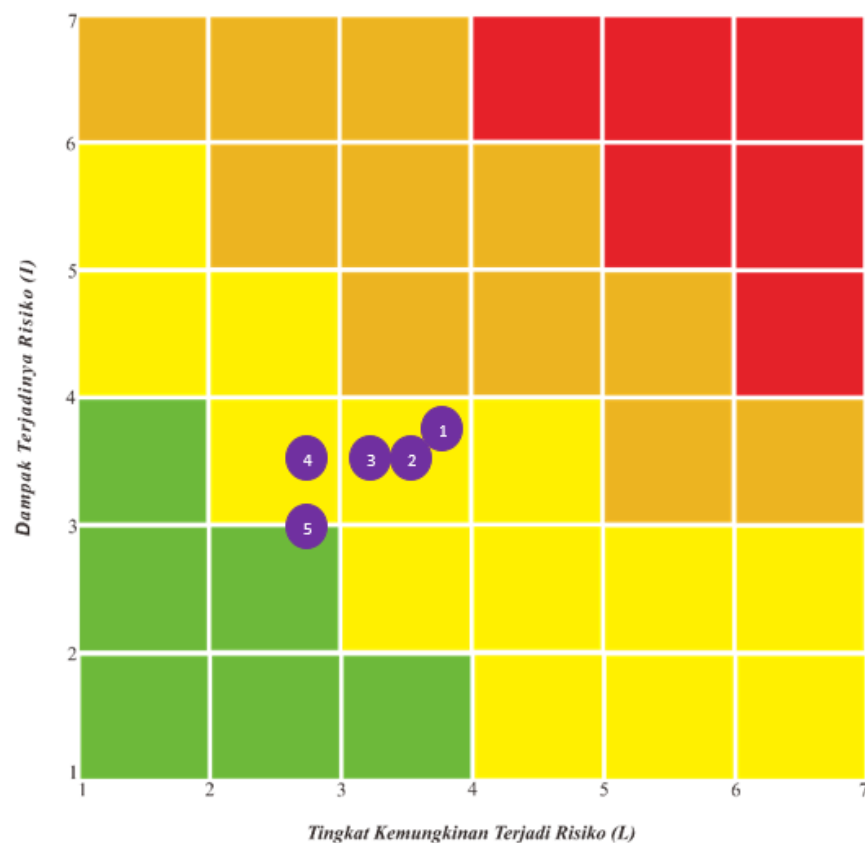
“Kampanye negatif tidak ada, walaupun ada itu bukan di BAZNAS dan mungkin ya itu orang-orang yang tidak tahu saja” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko kompetisi di BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu dengan komunikasi dan koordinasi yang baik dengan OPZ lain. Untuk menghindari persaingan popularitas cara yang dilakukan yaitu dengan bermain di segmentasi dan ceruk pasar sendiri, sehingga nantinya bisa fokus dan sesuai target.

“Pastinya membangun komunikasi dan koordinasi baik dengan OPZ lain itu wajib dilakukan. Komunikasi intens antara BAZNAS dengan OPZ lain juga harus dibangun. Kalau untuk menghindari persaingan popularitas itu dengan cara bermain di segmentasi dan ceruk pasar sendiri, nah dengan demikian kan tidak bersaing di target pasar yang sama karena fokus pada target pasar sendiri” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

## 12. Risiko Kejahatan/Penipuan

Berikut ini merupakan gambaran *Heatmap* Risiko Kejahatan/Penipuan dengan 5 identifikasi risiko yang masing-masing penempatan titiknya berdasarkan dari hasil rata-rata data angket. Pengukuran *Heatmap* ini berpedoman pada ERM COSO Modifikasi



Gambar 4. 13 Heatmap Risiko Kejahatan/Penipuan

Risiko-risiko yang termasuk dalam risiko kejahatan/penipuan terdiri atas 5 identifikasi risiko. Berdasarkan data angket yang sudah dibagikan kepada staff BAZNAS Kabupaten Semarang, maka diperoleh penilaian risiko-risiko tersebut seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 12 Identifikasi Risiko Kejahatan/Penipuan

Identifikasi Risiko Kejahatan/Penipuan	L	I	V	S

1	Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius	3,75	3,75	2	2
2	Mustahik menyalahgunakan dana zakat	3,5	3,5	1,75	1,75
3	Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan	3,25	3,5	1,75	1,75
4	Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki	2,75	3,5	2,25	1,5
5	Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran dana zakat ke mustahik)	2,75	3	2,25	1,5

Sumber: Data primer yang diolah

Risiko kejahatan/penipuan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19 berdasarkan dari angket yang sudah dibagikan yaitu menghasilkan nilai seperti yang tertera pada *heatmap* dan tabel diatas.

Identifikasi risiko pertama, yaitu mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Unlikely* (mungkin tidak terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,75 yang berarti *Moderate* (berdampak sedang) mencegah perusahaan memenuhi tujuannya untuk periode tertentu. Tingkat kerentanan berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 2 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko kedua, yaitu mustahik menyalahgunakan dana zakat. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) menimbulkan dampak kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko ketiga, yaitu penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 3,25 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,75 yang berarti *Low* (rendah) terjadi dalam hitungan beberapa bulan.

Identifikasi risiko keempat, yaitu penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki. Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3,5 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk

beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun.

Identifikasi risiko kelima, yaitu petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran dana zakat ke mustahik). Apabila dilihat, tingkat kemungkinan terjadinya risiko berada di titik 2,75 yang berarti *Rare* (jarang terjadi). Tingkat dampak terjadinya risiko berada di titik 3 yang berarti *Minor* (berdampak kecil) yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin. Tingkat kerentanan berada di titik 2,25 yang berarti *Low* (rendah), rendah diartikan disini bahwa OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik. Kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah yang ekstrim. Sedangkan tingkat kecepatan terjadinya risiko berada di titik 1,5 yang berarti *Very Low* (sangat rendah) sangat lambat terjadi, terjadi setelah lebih dari setahun.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai risiko kejahatan/penipuan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, dapat diketahui bahwa tingkat risiko pada nomor 1, 2, 3, 4, dan 5 masuk dalam kategori risiko sedang. Menurut (PUSKAS, 2018), risiko sedang merupakan risiko yang dapat diterima namun risiko ini perlu dikelola, sehingga menugaskan manajemen untuk bertanggung jawab.

Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, peneliti memperoleh informasi bahwa risiko kejahatan/penipuan tidak mungkin terjadi karena ada laporan setiap triwulan. Hasil wawancara dengan ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Tidak, karena ada pelaporan setiap triwulan. Jadi, misal seperti LAZIS begitu juga melapor ke kami laporan insidental. Kemudian UPZ juga langsung melapor ke kami. Toh kalau mungkin itu terjadi, pasti tidak di BAZNAS tidak di UPZ. Karena semua pemasukan sudah setor kesini semua dan langsung disana ada tanda tangan camat masing-masing. Tapi kalau LAZIS, karena itu dikelola sendiri dan lembaga sendiri, tapi saya yakin, orang-orang yang memegang lembaga tentang zakat tetap tidak mungkin menyelewengkan.

Karena disamping risiko dunia juga risiko di akhirat itu jelas. Saya yakin itu tidak mungkin terjadi” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Risiko penyalahgunaan dana zakat yang sudah diberikan kepada mustahik mungkin saja terjadi, akan tetapi hal tersebut sudah bukan lingkup tanggung jawab BAZNAS, akan tetapi menjadi tanggung jawab mustahik akibat dari pelanggaran yang dia lakukan. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau penyalahgunaan dana zakat mustahik itu sudah bukan lingkup kami ya. Artinya kami kan hanya mensurvei kemudian mentasyarufkan dana zakat tersebut kepada mustahik kalau yang dalam bentuk dana, jadi sekiranya dana nanti kok mau disalahgunakan ya berarti itu nanti tanggungjawab dia” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Mitigasi yang diberikan pada risiko kejahatan/penipuan di BAZNAS Kabupaten Semarang yaitu dengan evaluasi dan monitoring yang ketat agar tidak terjadi penyalahgunaan dana. BAZNAS juga sudah ada sistem notifikasi bagi muzaki setelah menyetor dana. melalui Amil, ATM, atau langsung datang langsung ke kantor BAZNAS Kabupaten Semarang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk risiko ini ya pastinya yang namanya evaluasi dan monitoring itu harus ditingkatkan disini, termasuk juga mustahik penerima dana zakat produktif harus ada pembinaan secara periodik. Di BAZNAS sendiri juga ada sistem notifikasi yang untuk muzaki atas donasi yang diberikan melalui amil, atm atau juga langsung datang ke kantor” (wawancara dengan Munashir, 31 Agustus 2021).

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai implementasi manajemen operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, setelah diketahui mengenai sub jenis risiko pada risiko operasional, maka dapat ditarik kesimpulan yang dituliskan pada dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 13 Identifikasi Tingkat Risiko

Identifikasi Risiko	Tingkat Risiko			
	Ekstrim	Tinggi	Moderat	Rendah
Risiko Dana Penghimpunan		1	4	
Risiko Dana Penyaluran			5	
Risiko Dana Produktif			1	4
Risiko Penghimpunan Dana Zakat		1	4	
Risiko Pengelolaan Dana Zakat			5	
Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat			3	2
Risiko Infrastruktur			5	
Risiko Kerja Sama			1	4
Risiko Pengembangan Program			5	
Risiko Kepemimpinan			5	
Risiko Kompetisi			3	2
Risiko Kejahatan/Penipuan			5	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>46</b>	<b>12</b>

Sumber:Penulis

Hasil pengukuran tingkat risiko operasional terhadap 12 sub jenis risiko yang masing-masing terdapat 5 identifikasi risiko, maka diketahui 0 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko ekstrim, 2 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko tinggi, 46 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko moderat, dan 12 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko rendah. Terdapat 2 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko tinggi, yaitu satu identifikasi risiko pada risiko penghimpunan dana zakat, dan satu identifikasi risiko pada risiko penghimpunan dana zakat.

Identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko tinggi pada risiko dana penghimpunan yaitu, Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional. Mitigasi yang diberikan yaitu dengan membuat *disclaimer* pada form konfirmasi kepada donatur atau muzaki yang didalamnya terdapat penjelasan mengenai dana zakat harus berasal dari dana halal. Artinya, dana tersebut tidak berasal dari sesuatu yang tidak berkah, berasal dari kejahatan, tercampur dengan dana non halal, dan pencucian uang, termasuk juga keuntungan saham konvensional. Sosialisasi juga selalu dilakukan oleh BAZNAS dan OPZ lain untuk menyadarkan masyarakat terhadap wajibnya berzakat dengan dana halal. Berdasarkan (PUSKAS, 2018) dampak dari risiko yang teridentifikasi tersebut maka dana zakat pada OPZ akan tercampur dana tidak halal, merupakan pelanggaran syariah dan harta zakat menjadi tidak sah. Sehingga mitigasi yang dilakukan yaitu dengan membuat *disclaimer* pada form konfirmasi muzaki, edukasi harta dengan melaksanakan *financial check up* secara berskala bagi para muzaki dan calon muzaki, sosialisasi, penguatan unit kepatuhan, dan audit kepatuhan. Maka dapat dianalisis bahwa BAZNAS Kabupaten Semarang masih kurang maksimal dalam memitigasi risiko yang teridentifikasi tersebut karena yang dilakukan hanya membuat *disclaimer* pada form konfirmasi muzaki dan sosialisasi, sehingga poin mitigasi lainnya sebagaimana yang tertulis pada (PUSKAS, 2018) belum sepenuhnya dilakukan.

Identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko tinggi pada risiko penghimpunan dana zakat yaitu, Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis, identifikasi ini masuk pada risiko penghimpunan dana zakat. Risiko tersebut akan berdampak pada realisasi penghimpunan zakat yang meleset dan berpengaruh secara signifikan terhadap pelaksanaan program di lapangan. Mitigasi yang diberikan terhadap risiko tersebut maka BAZNAS Kabupaten Semarang harus selalu *update* data mustahik dan muzaki melalui Sistem Manajemen BAZNAS atau yang disebut dengan (SIMBA). Berdasarkan (PUSKAS, 2018) dampak dari risiko yang

teridentifikasi tersebut yaitu realisasi penghimpunan zakat meleset dan akan berpengaruh signifikan pada pelaksanaan program di lapangan. Sehingga mitigasi yang dilakukan yaitu monitoring dan evaluasi anggaran, penguatan database zakat melalui SIMBA, menyusun rencana penghimpunan terukur dan berdasarkan data historis. Maka dapat dianalisis bahwa BAZNAS Kabupaten Semarang masih kurang maksimal dalam memitigasi risiko yang teridentifikasi tersebut karena masih banyak poin yang belum dilaksanakan sebagaimana yang tertulis pada (PUSKAS, 2018).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19, yaitu dengan mengukur 12 sub jenis risiko menggunakan ERM COSO Modifikasi, maka dapat diketahui bahwa 0 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko ekstrim, 2 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko tinggi, 46 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko moderat, dan 12 identifikasi risiko yang masuk tingkat risiko rendah.

Pada risiko dana penghimpunan, identifikasi risiko yang masuk kategori tingkat risiko tinggi adalah risiko harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional. Risiko tersebut akan berdampak pada tercampurnya dana tidak halal yang merupakan pelanggaran syariah sehingga harta zakat menjadi tidak sah. Berdasarkan dari hasil penelitian, mitigasi yang dilakukan pada risiko ini yaitu dengan membuat *disclaimer* pada form konfirmasi kepada donatur atau muzaki, yang didalamnya terdapat penjelasan mengenai dana zakat harus berasal dari dana halal. Artinya, dana tersebut tidak berasal dari sesuatu yang tidak berkah, berasal dari kejahatan, tercampur dengan dana non halal, dan pencucian uang. Sosialisasi juga selalu dilakukan oleh BAZNAS dan OPZ lain untuk menyadarkan masyarakat terhadap wajibnya berzakat dengan dana halal. Hasil analisis menunjukkan bahwa mitigasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Semarang masih kurang maksimal sehingga perlu tambahan mitigasi.

Pada risiko penghimpunan dana zakat, identifikasi risiko yang masuk kategori tingkat risiko tinggi adalah rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis. Risiko tersebut akan berdampak pada realisasi penghimpunan zakat yang meleset dan berpengaruh secara signifikan

terhadap pelaksanaan program di lapangan. Mitigasi yang diberikan terhadap risiko penghimpunan dana zakat, yaitu BAZNAS Kabupaten Semarang harus selalu *update* data mustahik dan muzaki melalui Sistem Manajemen BAZNAS atau yang disebut dengan (SIMBA). Hasil analisis menunjukkan bahwa mitigasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Semarang masih kurang maksimal sehingga perlu tambahan mitigasi.

Selama pandemi covid-19, risiko yang paling terkendala berdasarkan hasil penelitian yaitu mengenai penyaluran dana zakat. Kegiatan BAZNAS selama pandemi menjadi banyak batasan sehingga penyaluran yang dilakukan seperti pada kondisi normal menjadi kurang maksimal. Berbeda dengan kondisi sebelum pandemi, kegiatan penyaluran dana zakat berjalan cukup baik.

## **B. Saran**

Beberapa saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari penelitian ini, diantaranya:

1. Untuk BAZNAS Kabupaten Semarang agar meningkatkan SDM internal yang unggul dan professional pada bidangnya supaya tujuan zakat dapat tercapai, Selain itu, memaksimalkan media sosial seperti IG, Web, Facebook, Twitter, Youtube juga menjadi sangat penting karena kaitannya dengan nama BAZNAS Kabupaten Semarang agar lebih familiar di masyarakat. Pembaruan sistem informasi web BAZNAS Kabupaten Semarang juga dirasa untuk perlu dikoreksi, karena informasi mengenai penggunaan Bank berdasarkan hasil wawancara hanya BSI dan Bank Jateng, sedangkan pada web BAZNAS tertulis BSI, Bank Jateng dan BNI. Selain itu, perlunya mitigasi tambahan yang diberikan kepada risiko teridentifikasi agar dapat diminimalisir dampak dari risiko tersebut
2. Untuk penelitian selanjutnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan dapat dikembangkan sedemikian rupa karena keterbatasan dari peneliti dalam menggali dan memperoleh data

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Djalil, N., & Munir, A. (2019). Manajemen Risiko Pembiayaan Murabahah Pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Al-Azhar Journal of Islamic Economics*, Vol.1(No.1), 29–37. <https://doi.org/10.37146/ajie.v1i1.11>
- Abul Fida'amuddin Isma'il bin Umar bin Katsir al-Qurasyi al-Bushrawi. (2015). *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 5*. Solo: Insan Kamil.
- Afiyanto, M. (2019). *Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat pada Laznas Yatim Mandiri Ponorogo*. IAIN Ponorogo. Diambil dari <http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/5598>
- BAZNAS. (n.d.). Profil Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Diambil 3 Juli 2021, dari <https://baznas.go.id/profil>
- Devy, H. A. (2017). Pengembangan Obyek Dan Daya Tarik Wisata Alam Sebagai Daerah Tujuan Wisata Di Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Sosiologi DILEMA*, 32(1), 34–44.
- Dusuki, A. W. (2012). Principles and Application of Risk Management and Hedging Instruments in Islamic Finance, 1–30. Diambil dari [www.iefpedia.com/english/wp-content/uploads/2012/07/Asyraf.pdf](http://www.iefpedia.com/english/wp-content/uploads/2012/07/Asyraf.pdf)
- Galuh, W. (2021). *Kasus Baru Covid-19 di Indonesia Tambah 34.379 pada 7 Juli 2021, Ini 5 Provinsi Penyumbang Terbanyak*. *tribunnews.com*. Diambil dari <https://www.tribunnews.com/corona/2021/07/08/kasus-baru-covid-19-di-indonesia-tambah-34379-pada-7-juli-2021-ini-5-provinsi-penyumbang-terbanyak?page=2>
- Gesi, B., Laan, R., & Lamaya, F. (2019). Manajemen Dan Eksekutif. *Manajemen*, 3(2), 51–66.
- Hakim, B. R. (2016). Analisis Terhadap Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat (Perspektif Hukum Islam). *Syariah Jurnal Hukum dan Pemikiran*, 15(2), 155–166. <https://doi.org/10.18592/syariah.v15i2.552>

- Hanafi, M., & Mamduh. (2012). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Herujito, M. Y. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. (PT Grasindo, Ed.). Jakarta. Diambil dari [https://www.google.co.id/books/edition/Dasar\\_Dasar\\_Manajemen/5a6qKl5NpHQC?hl=en&gbpv=1&dq=dasar+dasar+manajemen+yayat&pg=PR3&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Dasar_Dasar_Manajemen/5a6qKl5NpHQC?hl=en&gbpv=1&dq=dasar+dasar+manajemen+yayat&pg=PR3&printsec=frontcover)
- Husaini, H., & Fitria, H. (2019). Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 43. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2474>
- Husniah. (2017). Analisis Manajemen Risiko lembaga zakat terhadap Pengelolaan Zakat (Studi Kasus Lazis PT PLN Persero Wilayah NTB). *Skripsi UIN Mataram*.
- IBI, I. B. I. (2015). *Manajemen Risiko 1 (Kesatu)*. Jakarta: Gramedia. Diambil dari [https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Risiko\\_1/wRdIDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=manajemen+risiko+1&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Risiko_1/wRdIDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=manajemen+risiko+1&printsec=frontcover)
- Indonesia, P. R. (2014). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nombor 14 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. *Republik Indonesia*, 1, 1–52. Diambil dari <http://sipuu.setkab.go.id>
- Jamilah, S. (2017). Manajemen risiko pengelolaan zakat, *1*(2), 45–52.
- Kountur, R. (2004). *Manajemen Risiko Operasional*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Maralis, R., & Triyono, A. (2019). *Manajemen Risiko*. (P. Dewi, Ed.) (Cetakan Pe). Yogyakarta: Deepublish. Diambil dari [https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_resiko/khyeDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Manajemen+Risiko&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_resiko/khyeDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Manajemen+Risiko&printsec=frontcover)
- Muhyiddin. (2020). Covid-19, New Normal, dan Perencanaan Pembangunan di

- Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 240–252. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.118>
- Munashir. (2021, Agustus 31). Personal Interview.
- Muri, Y. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.
- Nafi'ah, I., & Suprayogi, N. (2019). Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Zakat pada LAZNAS Daarut Tauhiid Peduli Cabang Malang. *Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol.6(No.10), 1995–2007.
- Nazir, M. F. A. (2018). Manajemen Risiko Operasional Di Lembaga Amil Zakat Nasional ( Studi Kasus Pada Lembaga Amil Zakat Nasional yang memiliki kantor pusat di Surabaya). *Skripsi Universitas Airlangga*.
- Purnomo, P., & Palupi, M. S. (2016). Buku teknik penyusunan instrumen penelitian. *Jurnal Penelitian Edisi Khusus PGSD*, 20(2), 151–157.
- Purnomo, Shaleh, C., & Andi, M. R. (2013). *Metodologi Penelitian Sebuah Petunjuk Praktis*. Yogyakarta: Jaya Abadi Press.
- PUSKAS, B. (2018). *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat. Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional* (Vol. 1). Diambil dari <https://media.neliti.com/media/publications/226392-manajemen-risiko-pengelolaan-zakat-69d44100.pdf>
- Putri, S. A. M., Rizki, & Hayati, S. R. (2021). Analysis of Risk Management at Baznas in DIY with Enterprise Risk Management (ERM) Approach, *518(ICoSIHESS 2020)*, 48–56. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210120.104>
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Edisi/Ceta). Bandung: Alfabeta.
- Summary, E. (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Framework. *Sarbanes-Oxley Guide for Finance and Information Technology Professionals*, (September), 224–232.

<https://doi.org/10.1002/9781119201939.app4>

Suparmin, A. (2019). Manajemen Resiko Dalam Perspektif Islam. *El-Arbah: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Perbankan Syariah*, 2(02), 27–47.  
<https://doi.org/10.34005/elarbah.v2i02.551>

Supranto, J. (2000). *Teknik Sampling Untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Triyani, N., Beik, I. S., & Baga, L. M. (2018). Manajemen Risiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Al-Muzara'ah*, 5(2), 107–124.  
<https://doi.org/10.29244/jam.5.2.107-124>

WHO. (n.d.). Pertanyaan dan Jawaban terkait Coronavirus. Diambil 8 Juli 2021, dari <https://www.who.int/indonesia/news/novel-coronavirus/qa/qa-for-public>

Yap, P. (2017). *Panduan Praktis Manajemen Risiko Perusahaan*. (T. G. Publishing, Ed.). Growing Publishing. Diambil dari [https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN\\_RISIKO\\_PERUSAHAAN/AA1fDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=panduan+praktis+manajemen+risiko+perusahaan+yap+pardjo&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_RISIKO_PERUSAHAAN/AA1fDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=panduan+praktis+manajemen+risiko+perusahaan+yap+pardjo&printsec=frontcover)

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Surat Keterangan Selesai Penelitian



**BAZNAS**  
Badan Amil Zakat Nasional  
**KABUPATEN SEMARANG**

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 33.22.3.00/Ket.009/BAZNAS/X/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Ketua Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Semarang, menerangkan bahwa :

Nama : **Cindy Widya Putri**  
NIM : 17423054  
Program Pendidikan : Sarjana  
Fakultas : Ilmu Agama Islam  
Program studi : Ekonomi Islam  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Benar-benar telah melaksanakan penelitian untuk skripsi yang berjudul "Manajemen Risiko Operasional Pada BAZNAS Kabupaten Semarang di Masa Pandemi Covid-19" pada bulan September 2021.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ungaran, 10 Oktober 2021



## Lampiran 2. Angket Penelitian

### LEMBAR KUESIONER

"MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA BAZNAS KABUPATEN SEMARANG DI MASA PANDEMI COVID-19"

#### Identitas Responden

Nama :

Jabatan / Divisi :

Berilah tanda centang (✓) pada kuesioner bagian kolom skala pengukuran terjadinya risiko. Dibawah ini merupakan keterangan tingkat skala :

(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

(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 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

(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 ekstrim
2	Low (Rendah)	OPZ memiliki kemampuan mitigasi risiko yang baik; kemungkinan berhasil tinggi kecuali untuk beberapa masalah ekstrim
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)	OPZ 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

(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



Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)								
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
<b>Risiko Infrastruktur/Jaringan IT</b>																												
Rusak atau lumpuhnya sistem IT																												
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung																												
Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi																												
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database																												
Data hilang terkena virus komputer																												
<b>Risiko Kerja Sama</b>																												
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat																												
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat																												
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ																												
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program																												
Distribusi melalui mitra disalahgunakan																												
<b>Risiko Pengembangan Program</b>																												
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru																												
Minimnya biaya operasional OPZ																												
Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru																												
Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat																												
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan																												

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)								
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
<b>Risiko Kepemimpinan</b>																												
Kepuasan amil (reward&punishment) yang kurang seimbang																												
Struktur remunerasi yang tidak efektif																												
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ																												
Idealisme amil meluntur																												
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM																												
<b>Risiko Kompetisi</b>																												
Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta																												
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain																												
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain																												
Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya																												
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ																												
<b>Risiko Kejahatan/Penipuan</b>																												
Mustahik menerima dana bergilir kurang amanah/serius																												
Mustahik menyalahgunakan dana zakat																												
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan																												
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki																												
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)																												

### **Lampiran 3. Guideline Wawancara**

Identitas Narasumber

Nama :

Jabatan :

#### 1. Risiko Dana Penghimpunan

- a. Apakah selama pandemi covid-19 dalam hal penghimpunan dana zakat selalu aman, tidak meleset dan sesuai dengan yang diharapkan BAZNAS sendiri, yang tentunya juga akan berpengaruh terhadap penyaluran atau keberhasilan program?
- b. Apakah ada semacam sosialisasi dari BAZNAS/OPZ bahwasannya dana zakat harus dihasilkan dari pendapatan halal, artinya tidak ada tercampur dana non halal?
- c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana penghimpunan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

#### 2. Risiko Dana Penyaluran

- a. Apakah jangkauan mustahik di BAZNAS Kabupaten Semarang sudah cukup meluas dan merata?
- b. Apakah jangkauan muzaki di BAZNAS Kabupaten Semarang sudah meluas dan tepat sasaran?
- c. Apakah mungkin dana zakat yang akan disalurkan kepada mustahik disalahgunakan dengan memanfaatkan dana tersebut untuk kepentingan pribadi/golongan?
- d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana penyaluran pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

#### 3. Risiko Dana Produktif

- a. Mengapa di BAZNAS Kabupaten Semarang dana produktif diberikan dengan cara hibah? Tidak digunakan sebagai dana bergulir?
- b. Apakah selama ini memang benar ada pelatihan dan pengawasan untuk mustahik penerima dana produktif?

- c. Dana produktif yang diberikan kepada mustahik selama ini apakah selalu berbentuk uang atau bisa juga dalam bentuk barang? Untuk nominal yang diberikan apakah selalu sama atau menyesuaikan kebutuhan masing-masing mustahik?
  - d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana produktif pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
4. Risiko Penghimpunan Dana Zakat
- a. Pernahkah ada kejadian selisih dana zakat yang dibayarkan muzaki dan yang disetor amil?
  - b. Apakah selama ini BAZNAS Kabupaten Semarang selalu melakukan transparansi kegiatan pengumpulan zakat kepada muzaki?
  - c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko risiko penghimpunan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
5. Risiko Pengelolaan Dana Zakat
- a. Dalam pengelolaan dana zakat, Bank apa saja yang digunakan BAZNAS Kabupaten Semarang?
  - b. Apakah BAZNAS Kabupaten Semarang juga berhubungan dengan Bank Konvensional?
  - c. Apakah dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan?
  - d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
6. Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat
- a. Apakah mungkin terjadi adanya tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain?
  - b. Apakah pernah terjadi keterlambatan dalam penyaluran dana zakat ke mustahik?

- c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko manajemen penyaluran dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

7. Risiko Infrastruktur/Jaringan IT

- a. Apakah untuk sistem teknologi, kualitas jaringan, sistem database selama ini di BAZNAS Kabupaten Semarang aman? Atau mungkin pernah terjadi sesuatu semisal kehilangan data atau terdapat data yang belum terupload?
- b. Apakah BAZNAS sudah update di media sosial seperti web, Instagram, fb dan media sosial lainnya lain?
- c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko infrastruktur/jaringan IT pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

8. Risiko Kerjasama

- a. Dengan siapa saja BAZNAS Kabupaten Semarang menjalin hubungan kerjasama?
- b. Apakah pernah ada kejadian distribusi mitra yang terlambat bahkan disalahgunakan?
- c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kerjasama pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

9. Risiko Pengembangan Program

- a. Bagaimana cara BAZNAS Kabupaten Semarang dalam mengoptimalkan dan mengembangkan program? Selama pandemi covid-19 apakah ada program baru yang dibuat?
- b. Kapan evaluasi program di BAZNAS Kabupaten Semarang dilakukan?
- c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko pengembangan program pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

10. Risiko Kepemimpinan

- a. Apakah ada *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada amil di BAZNAS Kabupaten Semarang dalam kinerjanya?

- b. Bagaimana hubungan pemimpin dengan amil di BAZNAS Kabupaten Semarang?
- c. Bagaimana sistem Remunerasi di BAZNAS, serta dalam pemilihan dewan, apakah ada risiko terjebak pada nama besar atau istilahnya orang titipan?
- d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kepemimpinan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

#### 11. Risiko Kompetisi

- a. Apakah ada persaingan popularitas antara BAZNAS dengan OPZ lain?
- b. Apakah ada kemungkinan kampanye negatif tentang OPZ sehingga menurunkan minat muzaki untuk berzakat melalui OPZ?
- c. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kompetisi pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

#### 12. Risiko Kejahatan/Penipuan

- a. Apakah mungkin ada petugas amil dan mustahik yang melakukan manipulasi data?
- b. Apakah ada mustahik yang menyalahgunakan dana zakat yang diberikan?
- c. Pernahkah ada pemalsuan data mustahik?
- d. Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kejahatan/penipuan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

## Lampiran 4. Hasil Angket Penelitian

### 1. Narasumber Pak Imam Nur Ikhsan, S.Mn

N I

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Risiko Dana Penghimpunan</b>																													
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis				✓						✓							✓										✓		
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat				✓						✓							✓										✓		
Harta yang diyakutkan berasal dari penghasilan non halal	✓									✓							✓										✓		
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba,dll)	✓									✓							✓										✓		
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional				✓						✓							✓										✓		
<b>Risiko Dana Penyaluran</b>																													
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik	✓									✓							✓										✓		
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil	✓									✓							✓										✓		
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik	✓									✓							✓										✓		
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	✓									✓							✓										✓		
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	✓									✓							✓										✓		
<b>Risiko Dana Produktif</b>																													
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil				✓						✓							✓										✓		
Dana bergulir dari <del>zakat</del> mustahik kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat				✓						✓							✓										✓		
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	✓									✓							✓										✓		
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan	✓									✓							✓										✓		
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	✓									✓							✓										✓		

N I

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Risiko Penghimpunan Dana Zakat</b>																													
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis				✓						✓							✓										✓		
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat				✓						✓							✓										✓		
Harta yang diyakutkan berasal dari penghasilan non halal				✓						✓							✓										✓		
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba,dll)				✓			✓			✓							✓										✓		
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional				✓						✓							✓										✓		
<b>Risiko Pengelolaan Dana Zakat</b>																													
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat				✓						✓							✓										✓		
Tingginya biaya operasional OPZ	✓									✓							✓										✓		
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana	✓									✓							✓										✓		
Dana zakat disimpan di Bank konvensional	✓				✓					✓							✓										✓		
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan		✓								✓							✓										✓		
<b>Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat</b>																													
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain	✓									✓							✓										✓		
Alokasi penyaluran zakat tidak merata		✓								✓							✓										✓		
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian Dana zakat	✓									✓							✓										✓		
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik	✓									✓							✓										✓		
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan	✓									✓							✓										✓		

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)								
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
<b>Risiko Infrastruktur/Jaringan IT</b>																												
Rusak atau lumpuhnya sistem IT		✓								✓							✓									✓		
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung		✓						✓									✓									✓		
Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi		✓						✓									✓									✓		
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database		✓						✓									✓									✓		
Data hilang terkena virus komputer		✓						✓									✓									✓		
<b>Risiko Kerja Sama</b>																												
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat			✓							✓							✓									✓		
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat		✓						✓									✓									✓		
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ		✓						✓									✓									✓		
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program		✓						✓									✓									✓		
Distribusi melalui mitra disalahgunakan	✓							✓									✓									✓		
<b>Risiko Pengembangan Program</b>																												
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru				✓						✓							✓									✓		
Minimnya biaya operasional OPZ			✓							✓							✓									✓		
Kurang genar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru			✓							✓							✓									✓		
Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat			✓							✓							✓									✓		
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan	✓									✓							✓									✓		

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)								
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
<b>Risiko Kepemimpinan</b>																												
Kepuasan amil (reward&punishment) yang kurang seimbang				✓						✓							✓									✓		
Struktur remunerasi yang tidak efektif				✓						✓							✓									✓		
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ			✓							✓							✓									✓		
Idealisme amil meluntur			✓							✓							✓									✓		
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM			✓							✓							✓									✓		
<b>Risiko Kompetisi</b>																												
Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta		✓								✓							✓									✓		
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain		✓								✓							✓									✓		
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain		✓								✓							✓									✓		
Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya		✓								✓							✓									✓		
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ		✓								✓							✓									✓		
<b>Risiko Kejahatan/Penipuan</b>																												
Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius		✓								✓							✓									✓		
Mustahik menyalahgunakan dana zakat		✓								✓							✓									✓		
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan		✓								✓							✓									✓		
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki		✓								✓							✓									✓		
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)		✓								✓							✓									✓		

## 2. Narasumber Pak Choirur Rozak, S.Pd.I

N2

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Risiko Dana Penghimpunan</b>																													
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis				✓					✓						✓										✓				
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat			✓					✓							✓												✓		
Harta yang diyakutkan berasal dari penghasilan non halal				✓						✓					✓										✓				
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)				✓					✓						✓										✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional					✓			✓							✓										✓				
<b>Risiko Dana Penyaluran</b>																													
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik	✓									✓					✓										✓				
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil			✓						✓						✓												✓		
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik	✓								✓						✓										✓				
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan	✓								✓						✓										✓				
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik	✓								✓						✓										✓				
<b>Risiko Dana Produktif</b>																													
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil			✓						✓						✓										✓				
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat	✓							✓							✓										✓				
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	✓							✓							✓										✓				
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan	✓							✓							✓										✓				
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	✓							✓							✓										✓				

N2

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Risiko Penghimpunan Dana Zakat</b>																													
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis			✓							✓					✓										✓				
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat			✓							✓					✓										✓				
Harta yang diyakutkan berasal dari penghasilan non halal				✓						✓					✓										✓				
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba, dll)				✓					✓						✓										✓				
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional				✓				✓							✓										✓				
<b>Risiko Pengelolaan Dana Zakat</b>																													
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat				✓					✓						✓										✓				
Tingginya biaya operasional OPZ			✓						✓						✓										✓				
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana				✓					✓						✓										✓				
Dana zakat disimpan di Bank konvensional				✓					✓						✓										✓				
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan		✓							✓						✓										✓				
<b>Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat</b>																													
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain				✓					✓						✓										✓				
Alokasi penyaluran zakat tidak merata				✓					✓						✓										✓				
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian Dana zakat				✓					✓						✓										✓				
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik			✓						✓						✓										✓				
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan	✓							✓							✓										✓				



### 3. Narasumber Pak Sodri Said, S.Pd.I

N 3

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Risiko Dana Penghimpunan</b>																									
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis					✓									✓					✓						✓
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat					✓									✓					✓						✓
Harta yang diyakatkan berasal dari penghasilan non halal				✓										✓					✓						✓
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba,dll)					✓									✓					✓						✓
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional					✓									✓					✓						✓
<b>Risiko Dana Penyaluran</b>																									
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik					✓									✓					✓						✓
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil					✓									✓					✓						✓
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik					✓									✓					✓						✓
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan					✓									✓					✓						✓
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik			✓											✓					✓						✓
<b>Risiko Dana Produktif</b>																									
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil					✓									✓					✓						✓
Dana bergulir dari <del>zakat</del> <sup>zakat</sup> kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat			✓											✓					✓						✓
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	✓													✓					✓						✓
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan	✓													✓					✓						✓
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	✓													✓					✓						✓

N 3

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Risiko Penghimpunan Dana Zakat</b>																									
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis					✓									✓					✓						✓
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat					✓									✓					✓						✓
Harta yang diyakatkan berasal dari penghasilan non halal				✓										✓					✓						✓
Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba,dll)					✓									✓					✓						✓
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional					✓									✓					✓						✓
<b>Risiko Pengelolaan Dana Zakat</b>																									
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat					✓									✓					✓						✓
Tingginya biaya operasional OPZ				✓										✓					✓						✓
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana					✓									✓					✓						✓
Dana zakat disimpan di Bank konvensional				✓	✓									✓					✓						✓
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan			✓											✓					✓						✓
<b>Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat</b>																									
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain					✓									✓					✓						✓
Alokasi penyaluran zakat tidak merata			✓											✓					✓						✓
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian Dana zakat				✓										✓					✓						✓
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik		✓												✓					✓						✓
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan	✓													✓					✓						✓

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Risiko Infrastruktur/Jaringan IT</b>																													
Rusak atau lumpuhnya sistem IT			✓							✓							✓										✓		
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung			✓							✓							✓										✓		
Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi				✓						✓							✓										✓		
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database			✓							✓							✓										✓		
Data hilang terkena virus komputer			✓							✓							✓										✓		
<b>Risiko Kerja Sama</b>																													
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat			✓							✓							✓										✓		
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat			✓							✓							✓										✓		
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ			✓							✓							✓										✓		
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program		✓								✓							✓										✓		
Distribusi melalui mitra disalahgunakan		✓								✓							✓										✓		
<b>Risiko Pengembangan Program</b>																													
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru			✓							✓							✓										✓		
Minimnya biaya operasional OPZ			✓							✓							✓										✓		
Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru			✓							✓							✓										✓		
Penelitian atau pengelompokan program baru yang tidak tepat		✓								✓							✓										✓		
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan		✓								✓							✓										✓		

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Risiko Kepemimpinan</b>																													
Kepuasan amil (reward&punishment) yang kurang seimbang			✓							✓							✓										✓		
Struktur remunerasi yang tidak efektif			✓							✓							✓										✓		
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ			✓							✓							✓										✓		
Idealisme amil meluntur		✓								✓							✓										✓		
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM			✓							✓							✓										✓		
<b>Risiko Kompetisi</b>																													
Ketidakhononisan BAZNAS dan OPZ Swasta		✓								✓							✓										✓		
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain	✓									✓							✓										✓		
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain	✓									✓							✓										✓		
Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya	✓									✓							✓										✓		
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ		✓								✓							✓										✓		
<b>Risiko Kejahatan/Penipuan</b>																													
Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius	✓									✓							✓										✓		
Mustahik menyalahgunakan dana zakat	✓									✓							✓										✓		
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan		✓								✓							✓										✓		
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki		✓								✓							✓										✓		
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)		✓								✓							✓										✓		

#### 4. Narasumber Pak Marhani, S.Sos

N4

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Risiko Dana Penghimpunan</b>																									
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis					✓									✓						✓					
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat					✓									✓						✓					
Harta yang diyakatkan berasal dari penghasilan non halal					✓									✓						✓					✓
Harta yang dizakatkan bercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba,dll)					✓									✓						✓					✓
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional					✓									✓						✓					✓
<b>Risiko Dana Penyaluran</b>																									
Dana zakat disalurkan kurang adil dalam menjangkau daerah mustahik					✓									✓						✓					✓
Dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil					✓									✓						✓					✓
Dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik					✓									✓						✓					✓
Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi atau golongan					✓									✓						✓					✓
Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik				✓										✓						✓					✓
<b>Risiko Dana Produktif</b>																									
Dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil	✓													✓						✓					✓
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat	✓													✓						✓					✓
Dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun	✓													✓						✓					✓
Dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan	✓													✓						✓					✓
Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	✓													✓						✓					✓

N4

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Risiko Penghimpunan Dana Zakat</b>																									
Rencana penghimpunan zakat OPZ terlalu optimis					✓									✓						✓					✓
Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat					✓									✓						✓					✓
Harta yang diyakatkan berasal dari penghasilan non halal					✓									✓						✓					✓
Harta yang dizakatkan bercampur dan berasal dari hasil non halal (korupsi, riba,dll)					✓									✓						✓					✓
Harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional					✓									✓						✓					✓
<b>Risiko Pengelolaan Dana Zakat</b>																									
Penggunaan banyak Bank untuk pengelolaan dana zakat					✓									✓						✓					✓
Tingginya biaya operasional OPZ					✓									✓						✓					✓
Penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana					✓									✓						✓					✓
Dana zakat disimpan di Bank konvensional					✓									✓						✓					✓
Dana zakat ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan					✓									✓						✓					✓
<b>Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat</b>																									
Tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain					✓									✓						✓					✓
Alokasi penyaluran zakat tidak merata					✓									✓						✓					✓
Kurangnya koordinasi antar OPZ dalam pendistribusian Dana zakat					✓									✓						✓					✓
Terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik					✓									✓						✓					✓
Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera untuk disalurkan	✓													✓						✓					✓

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)												
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
<b>Risiko Infrastruktur/Jaringan IT</b>																																
Rusak atau lumpuhnya sistem IT				✓							✓							✓										✓				
Belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung				✓							✓							✓										✓				
Kurang baiknya kualitas jaringan antar teknologi				✓							✓							✓										✓				
Kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database				✓							✓							✓										✓				
Data hilang terkena virus komputer				✓							✓							✓										✓				
<b>Risiko Kerja Sama</b>																																
Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat				✓							✓							✓										✓				
Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait zakat				✓							✓							✓										✓				
Lamanya laporan program dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ				✓							✓							✓										✓				
Ketergantungan terhadap teknologi mitra program				✓							✓							✓										✓				
Distribusi melalui mitra disalahgunakan				✓							✓							✓										✓				
<b>Risiko Pengembangan Program</b>																																
Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru				✓							✓							✓										✓				
Minimnya biaya operasional OPZ				✓							✓							✓										✓				
Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi masyarakat tentang program baru				✓							✓							✓										✓				
Penelitian atau pengentasan program baru yang tidak tepat				✓							✓							✓										✓				
Kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan				✓							✓							✓										✓				

Indikator Pertanyaan	Kemungkinan Terjadinya Risiko (L)							Dampak Terjadinya Risiko (I)							Kerentanan Terjadinya Risiko (V)					Kecepatan Terjadinya Risiko (S)												
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
<b>Risiko Kepemimpinan</b>																																
Kepuasan amil (reward&punishment) yang kurang seimbang				✓							✓							✓										✓				
Struktur remunerasi yang tidak efektif				✓							✓							✓										✓				
Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ				✓							✓							✓										✓				
Idealisme amil meluntur				✓							✓							✓										✓				
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM				✓							✓							✓										✓				
<b>Risiko Kompetisi</b>																																
Ketidakharmonisan BAZNAS dan OPZ Swasta				✓							✓							✓										✓				
Persaingan popularitas program dengan OPZ lain				✓							✓							✓										✓				
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan OPZ lain				✓							✓							✓										✓				
Adanya risiko persaingan tidak sehat antara OPZ dengan Lembaga sosial kemanusiaan lainnya				✓							✓							✓										✓				
Adanya kampanye negatif tentang OPZ, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui OPZ				✓							✓							✓										✓				
<b>Risiko Kejahatan/Penipuan</b>																																
Mustahik menerima dana bergulir kurang amanah/serius				✓							✓							✓										✓				
Mustahik menyalahgunakan dana zakat				✓							✓							✓										✓				
Penyaluran zakat melalui mitra pelaksana program disalahgunakan				✓							✓							✓										✓				
Penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dan muzaki				✓							✓							✓										✓				
Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)				✓							✓							✓										✓				

## Lampiran 5. Hasil Wawancara

### Identitas Narasumber

Nama : Drs. H. Munashir, M.M

Jabatan : Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang

.....

Cindy : Assalamu'alaikum Bapak Munashir, mohon maaf mengganggu waktunya. Disini saya bermaksud ingin meminta waktu Bapak untuk wawancara terkait dengan skripsi saya yang berjudul Manajemen Operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang di Masa Pandemi Covid-19

Narasumber : Wa'alaikumussalam, nggih baik mbak silahkan

Cindy : Baik Bapak, jadi pada penelitian saya ini mengenai manajemen risiko, tekhusus manajemen risiko operasional pada BAZNAS Kabupaten Semarang. Jadi, berkaca dengan Buku yang diterbitkan BAZNAS pusat tahun 2018 bahwasannya Risiko pada BAZNAS itu terdiri dari 11 jenis risiko dan didalamnya masih ada sub jenis risiko sesuai turunannya. Nah disini saya mengambil jenis risiko operasional yang mana sub jenis pada risiko operasional ini ada 12 pak dan tentunya disesuaikan dengan kondisi pasca pandemic Covid-19 begitu pak.

Narasumber : Oh nggih, baik mbak Cindy

Cindy : Jadi, tujuan saya itu ingin mengukur seberapa tinggi tingkat risiko yang dialami BAZNAS Kabupaten Semarang dalam hal risiko operasional pada masa pandemi Covid-19. Kemarin saya sudah menyebarkan angket kepada perwakilan staff per divisi dan sudah saya olah datanya sesuai rata-rata jawaban. Maka, kali ini saya ingin sedikit mewawancarai Bapak selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Semarang, bagaimana tanggapan Bapak begitu.

Narasumber : Oiya kemarin sudah ketemu sama perwakilannya semua ya berarti

Cindy : Iya pak, sudah ketemu. Baik, saya langsung mulai saja ya pak. Apakah selama pandemi covid-19 dalam hal penghimpunan dana zakat selalu aman, tidak meleset dan sesuai dengan yang diharapkan

BAZNAS sendiri, yang tentunya juga akan berpengaruh terhadap penyaluran atau keberhasilan program?

Narasumber : Kalau penghimpunan dana zakat selama pandemi tidak cukup bermasalah ya, karena tidak menjadi kendala kok terus dengan adanya pandemi para muzaki tidak berzakat lagi itu tidak. Apalagi yang dari OPD itu kan sudah jelas karena langsung potong gaji.

Cindy : Terkait dana penghimpunan, apakah ada kemungkinan bahwasannya muzaki membayar dana zakat dengan dana non halal?

Narasumber : Kalau muzaki membayar zakat dengan dana non halal, menurut kami jika dia membayar zakat pasti dananya halal. Tidak mungkin dia dana non halal digunakan untuk membayar zakat. Kami harus khusnudzon, jangan sampai suudzon, terlepas itu diambilkan dari gaji, penghasilan atau dari mana, nah itu kami yakin dia mau membayar zakat itu karena memang kewajiban bagi warga muslim umat islam maka dia pasti akan membayarkan dengan dana yang halal.

Cindy : Apakah ada semacam sosialisasi dari BAZNAS atau UPZ bahwasannya dana zakat harus dihasilkan dari pendapatan halal, artinya tidak ada tercampur dana non halal? Atau memang ya kita percayakan sepenuhnya kepada masing-masing muzaki. Bahwa mereka pasti tau dan paham terkait membayar zakat harus dengan dana yang halal.

Narasumber : Rata-rata orang yang membayar zakat itu pasti sudah paham kewajibannya. Adapun dari orang-orang yang membayar zakat selain PNS atau ASN itu pasti dia sudah punya harta yang melimpah. Maka, dia kewajiban untuk membayar zakat itu sudah yakin itu pasti dana halal. Adapun dari ASN atau PNS zakat langsung kan dipotong dari gaji, otomatis dari hasilnya itu dan otomatis halal. Tidak mungkin, ya gajinya terlepas sumbernya dari mana kan urusan pemerintah, ya itu halal.

Cindy : Apakah pernah pak dalam rencana penghimpunan zakat OPZ itu terlalu optimis dan kenyataannya malah tidak akurat? Terutama saat pandemi

Narasumber : Kalau rencana penghimpunan itu kan hubungannya dengan penyaluran pada program-program kami ya, sebenarnya minim terjadi ketidakakuratan. Karena kan memang dana perbulan itu pasti masuk dan OPZ sendiri saat pentasyarufan disesuaikan dengan dana

yang masuk tersebut. Pada saat pandemi pun penghimpunan dana zakat yang masuk juga tetap stabil, artinya tidak menurun dari kondisi normal. Jadi, pentasyarufan dana zakat memang disesuaikan dengan dana yang masuk. Semisal pada bulan Januari dana masuk sekian sedangkan proposal masuk yang diajukan itu lebih banyak sekiranya dari perkiraan dana, ya berarti kita pilah betul-betul mana yang *urgent* dan mana yang masih bisa ditunda untuk mungkin bulan selanjutnya

Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana penghimpunan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

Narasumber : Dengan membuat *disclaimer* pada seluruh form konfirmasi kepada donatur yang didalamnya itu menjelaskan bahwa OPZ tidak menerima dana zakat yang asalnya dari sesuatu yang tidak berkah, kejahatan, tidak halal, tujuan pencucian uang dan juga larangan lainnya sesuai dengan ketentuan Syariah. Itu sudah dari lama BAZNAS terapkan itu. Kemudian pada saat sosialisasi atau saat mengisi acara BAZNAS selalu menggemparkan kepatuhan Syariah tersebut bahwasannya dana yang dizakatkan itu harus berasal dari dana halal

Cindy : Siap pak. Untuk jangkauan muzaki selama ini apakah dirasa sudah cukup meluas atau belum pak?

Narasumber : Untuk jangkauan muzaki ini kami belum maksimal, karena bagaimana pun juga, sebenarnya orang itu kalau sudah sadar tentang ilmu agamanya dan sudah berkewajiban bayar zakat, itu mestinya juga sudah bayar zakat. Namun, yang Namanya bayar zakat itu karena tidak ada paksaan, kemudian tidak ada denda, tidak ada hukuman di dunia ini, maka rata-rata ya untuk membayar zakatnya tidak sebagaimana membayar pajak. Kalau bayar pajak kan kalau terlambat denda dan hitungannya jelas adanya. Nah dengan itu ada paksaan begitu kan, tapi kalau zakat setidaknya ada kesadaran diri. Sehingga, itulah yang menyebabkan tidak maksimal. Kalau sudah maksimal, saya yakin di Indonesia ini akan Makmur dengan adanya dana zakat. Tetapi karena tidak maksimal, sehingga membayar zakatnya sesuai dengan kesadarannya masing-masing.

Cindy : Kalau untuk jangkauan mustahik pak? Apakah dirasa sudah cukup meluas?

- Narasumber : Jangkauan mustahiknya itu belum juga maksimal. Karena pertama, jumlah mustahik terlalu besar dan banyak, sedangkan zakat yang dihimpun ibarat belum maksimal. Otomatis masih banyak mustahik yang belum menerima hak nya dari BAZNAS. Karena, banyaknya itu.
- Cindy : Kalau untuk penyaluran dana, dalam kurun waktu satu tahun itu berlangsung berapa kali pak? Atau menyesuaikan proposal yang masuk, atau bagaimana ya pak?
- Narasumber : Ini ada dua versi, yang pertama untuk OPD atau UPZ Kecamatan itu memang terprogram setiap tiga bulan sekali. Tapi, kalau yang proposal perseorangan kami melihat kondisional. Jikalau dia itu memang benar-benar sangat membutuhkan seperti misal orang itu dirumah sakit harus ini harus itu, maka itu segera kami proses. Sepanjang itu bisa kita tunda ya kita tunda, mungkin nanti bersama-sama pada jadwalnya. Jadi ini ada dua versi, dimana bisa terprogram tiga bulan sekali, dan ada yang melihat kondisionalnya.
- Cindy : Apakah mungkin dana zakat yang akan disalurkan kepada mustahik disalahgunakan dengan memanfaatkan dana tersebut untuk kepentingan pribadi/golongan?
- Narasumber : Tidak mungkin terjadi, karena semua ada laporannya ke BAZNAS mbak, jadi kesesuaian dana masuk dengan yang akan ditasyarufkan itu semua ada laporannya
- Cindy : Berarti dana masuk itu perbulan ya pak? Misal Januari dapatnya segini, jadi harus dibagikan juga di bulan Januari secara keseluruhan?
- Narasumber : Hitungannya setelah proposal masuk. Ya Januari tidak dihabiskan, nanti kan dipilah ada dana sekian berarti yang dicapai sekian.
- Cindy : Tapi perbulan dana tetap masuk ya pak?
- Narasumber : Ya tetap masuk ada dari OPD, Vertikal, BMT, UPZ Kecamatan ada juga perorangan
- Cindy : Kalau pembagian dana kepada UPZ?
- Narasumber : Setiap tiga bulan sekali
- Cindy : Pak, apabila ada proposal masuk dari UPZ itu nanti yang menangani apakah dari UPZ sendiri? Atau dari BAZNAS langsung?

- Narasumber : Dari UPZ sendiri, BAZNAS hanya tembusan tapi bisa juga membantu kalau memang kebutuhannya besar
- Cindy : Pak, kalau ada proposal masuk dari UPZ misalnya bantuan kursi roda begitu. Nah itu kan proposal dari UPZ berarti nanti yang memberikan kursi rod itu UPZ terkait apa BAZNAS langsung?
- Narasumber : BAZNAS melimpahkan kepada UPZ, jadi UPZ yang memberikan. Atau kadang juga BAZNAS langsung dan UPZ mengetahui, ini lo wargamu dibantu kursi roda
- Cindy : Berarti selama pandemi ini kalau untuk risiko dana penyaluran termasuk banyak terkendala tidak pak?
- Narasumber : Risiko penyaluran selama pandemi ini cukup terkendala ya mbak, yang biasanya kami mengundang banyak mustahik. Jadi diundang, dikumpulkan, nah kalo pandemi kadang kalau tidak kita datangi langsung ke lokasi ya berarti yang diundang paling cuman beberapa. Karena kita kalau mengundang banyak kerumunan kan kena sanksi atau apa, karena biasanya diliput media juga. Jadi kita ya harus prokes dan yang diundang kapasitasnya itu tidak banyak hanya sedikit. Kadang kita bersama pimpinan atau pengurus yang lain datang langsung ke lokasi untuk diserahkan langsung disana. Sebenarnya ya kendalanya gaada ya mbak, ya cuman itu saja
- Cindy : Berarti BAZNAS Kabupaten Semarang selama pandemi ini tidak cukup banyak kendala ya pak?
- Narasumber : Tidak banyak sebenarnya, hanya di penyaluran saja kan ada pengurangan sedikit. Jadi yang biasanya dikumpulkan kumpul bareng kemudian difoto diliput media, nah kalo selama pandemi itu cuman simbolis, ya itu pertama. Kalau yang kedua kan kita itu sering ada pentasyarufan di *event* sarasehan ulama umara tingkat kabupaten tapi penempatannya keliling ke tiap-tiap kecamatan. Nah, selama pandemi ini tidak ada. Dulu setiap tiga bulan sekali ada pentasyarufan di kecamatan A dengan acara sarasehan ulama umara, terus nanti ada pentasyarufan juga yang tingkat UPZ Kecamatan dan UPZ BMT itu dibarengin disitu, nah tetapi saat pandemi tidak ada
- Cindy : Terus dana dialihkan kemana pak?
- Narasumber : Dana tetap ditasyarufkan, tetapi modelnya tidak pas di acara itu. Jadi biasanya tiga bulan sekali pada hari Selasa Kliwon itu ada pentasyarufan. Terus nanti kalau saatnya tiba untuk pentasyarufan

tiga bulan sekali itu, nanti teman-teman dari fulltimer UPZ Kecamatan yang datang ke kantor. Jadi tidak mendatangkan semuanya. Kalau dulu pas di sarasehan kan yang datang ada pejabat, terus juga UPZ semuanya. Tapi kalau pandemi paling cuman fulltimer atau yang mewakili

Cindy : Jam kerja selama pandemi apakah tetap sama seperti biasanya pak, atau berbeda?

Narasumber : Kalau jam kerja kita tetap masuk, karena kita staff dikantor tidak begitu banyak, ya paling kita saling menjaga satu sama lain. Kalau yang riskan paling ya layanan ambulance, sebenarnya itu. Karena layanan kalau di fasilitas Kesehatan, kalau ada pasien atau apa harus ada alat deteksi suhu dan sebagainya. Kalau ambulance kan tidak. Jadi, kadang tidak tahu ini pasien yang mau dibawa ini punya penyakit covid apa tidak begitu kadang tidak tahu. Apalagi dari pihak keluarga pasien kadang menutup-nutupi ini sakitnya apa tidak diberitahukan ke kami yang sebenarnya. Akan tetapi ya alhamdulillah tidak ada apa-apa. Ya walaupun kemarin sempat ada teman kantor ada juga yang kena, ada yang kena tapi sempat di swab, ada yang kena tapi tidak sempat swab, begitu kan ada. Jadi, kalau dari kami merasa badan kok kurang sehat, kok ada gejala ya berarti isolasi mandiri tidak ke kantor dulu. Karena kita disini kan ya ganti-gantian ada yang ke lapangan ada yang di kantor, ga terlalu ngumpul banyak, jadi tidak masalah.

Cindy : Berarti selama pandemi layanan ambulance permintaannya meningkat ya pak?

Narasumber : Wah iya full sekali. Sehari kadang bisa tiga kali. Ya itu yang riskan selama pandemi di layanan

Cindy : Pak, kalau selama pandemi, jumlah muzaki tetap sama atau ada penurunan?

Narasumber : Ya paling seandainya naik turun hanya sedikit. Tapi tidak ada pengaruh karena pandemi kemudian yang biasanya zakat jadi tidak zakat itu tidak

Cindy : Apalagi kalau yang dari OPD itu kan sudah dipotong gaji pegawainya ya pak?

Narasumber : Iya sudah

- Cindy : Tetapi kalau dilihat dari data yang tertera, jumlah perbulan misal dari OPD Dinkes kok beda-beda ya pak nominalnya tidak sama.
- Narasumber : Ya itu karena kadang kan ada yang sudah pensiun kadang ada mutasi kadang ada penambahan pegawai jadi memang nominalnya itu tidak sama, karena ya begitu. Jadi kami di BAZNAS juga harus *update* terus data-data mustahik yang sudah tidak bekerja disitu maupun yang baru masuk
- Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana penyaluran pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
- Narasumber : Pastinya dengan mensurvei mustahik itu dengan benar supaya tau kondisi mustahik, sehingga penerima manfaatnya sesuai asnaf. Kemudian SOP penyaluran dana itu juga sangat penting untuk diperhatikan dan laporan keuangan rutin juga
- Cindy : Kalau untuk zakat produktif, kemarin saya sempat tanya dengan pak Sodri itu kalau di BAZNAS bukan dijadikan sebagai dana bergulir, akan tetapi dana hibah gitu ya pak?
- Narasumber : Ya hibah langsung, bukan bergulir
- Cindy : Itu kenapa pak? Soalnya saya pernah baca di BAZNAS atau LAZ begitu masih ada yang menyalurkan dana produktif itu dengan model dana bergulir.
- Narasumber : Ya kami memberikan dalam bentuk hibah, karena kami berpikirkannya kalau bergulir itu memang dia punya tanggung jawab untuk mengamankan dana itu hingga nanti bisa digulirkan. Tetapi kalau kami memberikan dana zakat itu ya karena memang hak dia yasudah kami berikan jadi kami tidak ada harapan dari dana yang diberikan tersebut. Mustahik punya hak yasudah langsung dimanfaatkan 100% hak nya itu. Kami sampai saat ini belum memprogramkan dana zakat yang diberikan kepada mustahik itu dalam bentuk bergulir itu tidak. Langsung *pure* hibah. Sehingga dia merasakan secara maksimal dan bisa menggunakan secara 100% sehingga dia akan berpikir bahwa ini sudah diberikan kepada kami. Maka kami harus berupaya syukur-syukur bisa mengembangkan.
- Cindy : Kalau untuk pengawasan begitu ada tidak pak?
- Narasumber : Pengawasan, memang kelemahan. Karena kami sebenarnya kalau seperti itu seharusnya diadakan pengawasan. Namun, karena keterbatasan kami, akhirnya kami hanya sebatas dalam melakukan

pengawasan. Kadang kala begitu, hanya mungkin sebulan sekali kita hanya meninjau perkembangannya.

Cindy : Berarti yang melakukan pengawasan dari BAZNAS sendiri pak?

Narasumber : Dari BAZNAS

Cindy : Bukan dibantu dengan UPZ juga pak?

Narasumber : Ya bisa jadi dibantu dari UPZ Kecamatan. Jadi kami punya tenaga fulltime yang kadang kala kami minta untuk cob asana dilihat masih ada tidak. Misalnya jauh dari kabupaten ya missal di daerah Susukan, ya artinya tidak memungkinkan kesana maka dari itu saya minta tenaga fulltime Kecamatan untuk coba dipantau seberapa jauh perkembangannya atau sudah habis begitu

Cindy : Pak, apakah ada kemungkinan mustahik yang sudah pernah mendapatkan dana zakat produktif itu bisa mendapatkan dana lagi?

Narasumber : Sepanjang dia sudah bisa melaksanakan dengan baik karena sesuatu hal sehingga menjadikan usahanya itu berhenti, maka itu bis akita bantu lagi. Memungkinkan untuk bisa dibantu untuk yang kedua kali, istilahnya suntikan dana.

Cindy : Dana produktif yang diberikan kepada mustahik selama ini apakah selalu berbentuk uang atau bisa juga dalam bentuk barang? Untuk nominal yang diberikan apakah selalu sama atau menyesuaikan kebutuhan masing-masing mustahik?

Narasumber : Bisa uang bisa juga barang, ya disesuaikan dengan kebutuhan penerima zakat produktif. Semisal mereka mau membuka usaha olahan kerupuk dan di proposal yang diajukan ke BAZNAS itu mesin penggiling atau apa begitu ya bisa jadi kami memberikan dalam bentuk barang yaitu mesin. Menyesuaikan mbak, jumlah nominalnya juga menyesuaikan tidak mesti sama.

Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko dana produktif pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

Narasumber : Kalau pada dana produktif, ini yang menjadi tugas kita juga yaitu untuk memperbaiki lagi pembinaan yang baik, kemudian pengawasan, mungkin juga pertemuan dan pelatihan kepada para penerima dana produktif. Tentunya harapan kami mereka dapat mengembangkan usahanya menjadi tabungan jangka panjang dan

kualitas ekonominya juga lebih baik. Sehingga nantinya, mereka yang mustahik itu bisa menjadi muzaki

Cindy : Pernahkah ada kejadian selisih dana zakat yang dibayarkan muzaki dan yang disetor amil?

Narasumber : Tidak pernah ada, selalu sesuai karena laporannya itu langsung dan setelah itu dana langsung setor ke Bank

Cindy : Apakah selama ini BAZNAS Kabupaten Semarang selalu melakukan transparansi kegiatan pengumpulan dan pentasyarufan zakat kepada muzaki?

Narasumber : Iya pastinya, karena dengan transparansi muzaki jadi lebih percaya sama BAZNAS kan, transparansi juga kami share di media sosial. Data muzaki yang kami miliki juga cukup update dan lengkap

Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko penghimpunan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

Narasumber : Selalu update data identitas mustahik dan mencatatnya melalui SIMBA. Terutama data dinas OPD seperti pegawai ASN atau PNS itu kan sering berubah karena mungkin ada yang pensiun, meninggal, karyawan baru, mutase, dll

Cindy : Dalam pengelolaan dana zakat, Bank apa saja yang digunakan BAZNAS Kabupaten Semarang?

Narasumber : Bank yang kami pakai disini, disamping Bank Syariah ada juga Bank Konvensional. Konvensional yang kita pakai yaitu Bank Jateng, karena merupakan warisan pada waktu dulu sebelum BAZNAS. Dulu sebelum BAZNAS adalah BAZIS, dimana BAZIS itu produk dari Bupati Kabupaten Semarang, maka setoran dari ASN ya melalui Bank Jateng karena Bank Jateng itu milik pemerintah daerah. Tapi, itu adalah bagi orang-orang tertentu yang bisa diakses kesana. Akan tetapi yang lain tetap kami masukkan ke Bank Syariah. Karena acuan dari BAZNAS Pusat itu memang dana itu harus dimasukkan di Bank Syariah. Nah, Bank yang kita pakai yang dulu BSM sebelum menjadi BSI dan juga Bank Syariah 46. Kalau Bank Syariah 46 itu sekarang yang jadi BSI Diponegoro 2. BSM menjadi BSI Diponegoro 1.

Cindy : Berarti Bank Konvensional hanya Bank Jateng ya pak?

- Narasumber : Ya, hanya Bank Jateng. Kami juga punya rekening di Bank Jateng Syariah, tetapi kantornya di Semarang
- Cindy : Penyimpanan dana zakat itu kan di Bank Jateng dan BSI. Apakah ada istilah deposito dana disitu pak? Dana ditahan di Bank untuk mendapatkan keuntungan
- Narasumber : Ya tidak. Dana, kalau kita menyimpan disana nanti suatu saat kita mau mentasyarufkan ya kita ambil
- Cindy : Itu mengambilnya berarti setiap tiga bulan sekali pak?
- Narasumber : Ya setiap kita ada kebutuhan untuk mentasyarufkan kita ambil
- Cindy : Kalau untuk ketentuan dana yang hasilnya dari OPD harus disimpan di Bank ini, kemudian perseorangan disimpan ke rekening Bank ini begitu apakah ada ketentuannya atau tidak pak?
- Narasumber : Tidak ada. Kalau dari OPD pemerintah itu langsung ke Bank Jateng, tapi kalau Kemenag, BMT itu di BSI. Penyimpanan dana kalau yang di konvensional saja bunga itu disendirikan tidak masuk, jadi di rekening sendiri. Misalnya dari tabungan infaq kalau di Bank konvensional ada istilahnya bunga, nanti bunga itu ditransfer ke rekening sendiri, namanya rekening jasa Bank
- Cindy : Kalau yang membedakan Bank Jateng dan Bank BSI apa pak?
- Narasumber : Jadi di rekening BSI itu ada rekening atas nama BAZNAS Zakat, BAZNAS Infaq, dan BAZNAS Dana Sosial. Kalau di Bank Jateng itu ada rekening atas nama BAZNAS Zakat Maal, BAZNAS Zakat Fitrah, BAZNAS Infaq, dan BAZNAS Dana Sosial
- Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
- Narasumber : Untuk mencegah muzaki supaya tidak kebingungan, maka BAZNAS Kabupaten Semarang hanya menggunakan dua rekening yaitu Bank Jateng dan BSI. Kemudian juga untuk mencegah bunga Bank itu ditransfer ke rekening sendiri namanya rekening jasa Bank jadi penggunaannya ya untuk operasional, bikin kalender, dll
- Cindy : Pak, dalam manajemen penyaluran, apakah mungkin terjadi adanya tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain?
- Narasumber : Kalau itu ya sejauh ini tidak terjadi mbak. Karena OPZ kan juga mempunyai data mustahik yang dilaporkan kepada BAZNAS. Jadi

BAZNAS bisa tau dan koreksi biar tidak terjadi bantuan *double* gitu. Karena mustahik kan jumlahnya banyak, jadi harapannya bisa merata dan adil

Cindy : Pak, untuk risiko keterlambatan amil dalam membagikan dana zakat ke mustahik apakah mungkin terjadi?

Narasumber : Kalau keterlambatan tidak ada sih, jarang. Pembahasan disini berarti maksudnya terlambat dalam menyalurkan dana zakat bagi mustahik yang memang sudah jadwalnya dia mendapat dana tersebut ya. Paling ada keterlambatan hanya kisaran 1-2 hari saja, mungkin karena bareng dengan agenda lain atau ada sesuatu yang memang tidak bisa ditinggal. Tapi jarang sih mbak kalo telat sama waktu yang sudah kami tentukan sendiri, seringnya ya tepat waktu

Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko manajemen penyaluran dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

Narasumber : Terutama yang untuk mengurangi risiko tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan OPZ lain itu ya, maka BAZNAS melakukan sinergi dengan OPZ lain dalam program penyaluran. Selain itu juga membangun sistem pencatatan atau database mustahik OPZ dan BAZNAS sendiri sehingga mengurangi kejadian tersebut dan penyalurannya bisa lebih adil dan merata

Cindy : Pak, apakah infrastruktur jaringan terkhusus sa'at ini menurut Bapak sudah optimal belum pak?

Narasumber : Kalau di BAZNAS Kabupaten Semarang ini, infrastruktur yang ada sudah cukup

Cindy : Apakah untuk sistem teknologi, kualitas jaringan, sistem database selama ini di BAZNAS Kabupaten Semarang aman? Atau mungkin pernah terjadi sesuatu semisal kehilangan data atau terdapat data yang belum terupload?

Narasumber : Sudah baik semuanya aman, kalau untuk kehilangan data belum pernah terjadi karena data ter cover juga di SIMBA (Sistem Manajemen BAZNAS)

Cindy : Apakah BAZNAS sudah update di media sosial seperti web, Instagram, fb dan media lain?

Narasumber : Ya sudah

- Cindy : Kalau untuk pengelolaan web BAZNAS, IG, atau media sosial lain apakah ada ketentuan sendiri konten dan isinya harus seperti apa begitu tidak pak dari pusat?
- Narasumber : Sementara ini, untuk konten atau isi harus seperti ini tidak ada, namun kami tetap menggunakan sarana komunikasi itu yang sekiranya bisa kita akses sampai ke pusat. Baik itu didalam web, Instagram, Facebook, atau apalah yang ada itu kita manfaatkan dengan baik. Termasuk didalamnya laporan-laporan model SIMBA (Sistem Manajemen BAZNAS)
- Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko infrastruktur/jaringan IT pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
- Narasumber : Untuk memudahkan muzaki dalam berzakat maka dapat melalui teknologi terkini seperti e-banking, sms-banking, pos, apps. Dan informasi-informasi terkait BAZNAS Kabupaten Semarang juga bisa diakses di web BAZNAS
- Cindy : Dengan siapa saja BAZNAS Kabupaten Semarang menjalin hubungan kerja sama?
- Narasumber : Saat ini baru dengan Bank dan LAZ. Kerja sama mitra ini kan merupakan bagian dari penguatan kelembagaan dan dapat juga meningkatkan peran zakat di tengah masyarakat
- Cindy : Apakah pernah ada kejadian distribusi mitra yang terlambat bahkan disalahgunakan?
- Narasumber : Selama ini belum pernah, tapi kalau keterlambatan itu pernah terjadi tetapi terlambatnya bukan yang terus tidak jadi didistribusikan begitu tidak. Tetap didistribusikan hanya mungkin waktunya kelewat sedikit dari tanggal itu pernah. Atau mungkin tertunda karena banyaknya proposal yang masuk
- Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kerjasama pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
- Narasumber : Kami selalu melakukan monitoring dan evaluasi dengan baik dan tentunya terukur. Jadi membahas laporan penyaluran penggunaan dana program seperti itu. Hal tersebut akan membentuk forum komunikasi dan koordinasi OPZ dengan mitra

- Cindy : Bagaimana cara BAZNAS Kabupaten Semarang dalam mengoptimalkan dan mengembangkan program? Selama pandemi covid-19 apakah ada program baru yang dibuat?
- Narasumber : Kami selalu memaksimalkan program-program kami dengan terus menghidupkan setiap programnya. Kalau selama pandemi kami tidak ada program baru karena sudah dimasukkan ke program Kabupaten Semarang Peduli atau program Kabupaten Semarang Sehat
- Cindy : Apakah program BAZNAS itu selalu di upgrade pak? Jadi semisal dipertengahan tahun ada ide sepertinya harus diadakan program yang cocok untuk hal demikian
- Narasumber : BAZNAS itu kan ada lima program, nah itu walaupun ada dadakan lah istilahnya ya pasti sudah masuk di lima program itu. Jadi tinggal menyesuaikan saja. Kalau covid ya masuk ke program di Kabupaten Semarang Sehat. Bantuan sembako missal nanti masuk ke program Kabupaten Semarang Peduli. Sebenarnya program itu kalau di otak-atik ya cuman disitu-situ saja
- Cindy : Kapan evaluasi program di BAZNAS Kabupaten Semarang dilakukan?
- Narasumber : Evaluasi itu setiap enam bulan sekali sekalian sama laporan tertulis yang setiap bulannya
- Cindy : Pak, dulu saya waktu magang kan pernah ada pertemuan di aula yang bersama fulltimer UPZ Kecamatan. Nah itu kegiatan apa ya pak?
- Narasumber : Itu kumpulan bulanan. Fulltimer itu kan orang yang kami angkat untuk menjembatani dari Kabupaten ke Kecamatan. Katakanlah ada program dari Kabupaten seperti ini, maka saya sampaikan pada rapat fulltimer. Maka fulltimer akan menyampaikan kepada UPZ Kecamatan. Dan yang berikutnya kami juga meminta laporan UPZ Kecamatan bulan ini mendapat berapa setornya berapa. Kemudian program apa yang akan ditasyarufkan disampaikan kepada kami.
- Cindy : Jumlah fulltimer per Kecamatan itu ada berapa orang pak?
- Narasumber : Per Kecamatan cuman ada satu
- Cindy : Berarti kalau kegiatan kumpulan itu diadakan dalam kurun waktu satu bulan sekali ya pak?

- Narasumber : Iya sekali, setiap tanggal 25
- Cindy : Kalau selama pandemi pak?
- Narasumber : Selama pandemi kami tetap melaksanakan pertemuan itu karena jumlah orangnya kan tidak banyak yang tentunya dengan proses yang sangat ketat. Karena ini suatu hal yang penting, jadi meski keadaan sedang seperti itu ya sebisa mungkin kami maksimalkan. Tapi banyak juga yang izin mungkin karena lagi tidak sehat. Jadi setiap pertemuan tanggal 25 itu ada pelaporan pendapatan dari masing-masing UPZ Kecamatan, kemudian juga menyampaikan program-program yang sudah dilaksanakan, selanjutnya juga ada evaluasi dari kami
- Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko pengembangan program pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
- Narasumber : Evaluasi program kami laksanakan setiap enam bulan sekali bersama dengan fulltimer UPZ Kecamatan dan mitra. Diakui ya kalau memang masih banyak masyarakat yang belum familiar dengan program-program BAZNAS, makanya menjalin sinergi dengan berbagai pihak itu kan perlu untuk meningkatkan efisiensi pendayagunaan juga. Kalau pandemi ini program baru tidak ada, jadi bantuan Kesehatan bantuan sembako atau kebutuhan pokok masuknya sudah ada di program BAZNAS yang Kabupaten Semarang Sehat dan Kabupaten Semarang Peduli
- Cindy : Apakah ada *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada amil di BAZNAS Kabupaten Semarang terhadap kinerjanya?
- Narasumber : Tidak ada, kalau *reward* untuk muzaki ada, jadi *reward* muzaki diberikan kepada muzaki yang aktif diberi semacam sertifikat reward. Kalau *reward* dan *punishment* amil ya hubungannya sama Tuhan Yang Maha Esa
- Cindy : Bagaimana hubungan pemimpin dengan Amil di BAZNAS Kabupaten Semarang?
- Narasumber : Hubungan kami sangat baik, saya sebagai yang mengetuai disini juga harus selalu berkomunikasi baik dengan karyawan disini, ya kami selalu berhubungan baik

- Cindy : Kalau sistem remunerasi bagaimana pak, terus juga dalam pemilihan dewan, apakah ada risiko terjebak pada nama besar atau istilahnya orang titipan?
- Narasumber : Remunerasi itu terkait gaji, tunjangan ya, aman. Kalau orang titipan tidak ada mbak, karena kan langsung dari pemerintah ada tes nya juga kalau mau masuk ada tanggal tertentu juga yang dilaksanakan secara nasional, jadi tidak asal memasukkan orang baru
- Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kepemimpinan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
- Narasumber : Tentunya selalu menghidupkan komunikasi dan memberikan layanan suasana kerja yang kondusif, supaya performa amil dan performa lembaga itu dapat meningkat. Training-training motivasi juga perlu dilakukan untuk memperkuat visi misi. Apalagi dimasa pandemi kan agak sedikit sensitif ya, jadi prokes dan ya semacam pengertian itu harus dikedepankan
- Cindy : Apakah ada persaingan popularitas antara BAZNAS dengan OPZ lain?
- Narasumber : Persaingan popularitas tidak ada ya, justru malah saling menguatkan. Umpama dalam hal pengumpulan pun sama pentasyarufan juga sama. Nilai kompetisi nya bukan persaingan kalo di lembaga zakat, akan tetapi fastabiqul khairat dalam hal kebaikan
- Cindy : Apakah ada kemungkinan kampanye negatif tentang OPZ sehingga menurunkan minat muzaki untuk berzakat melalui OPZ?
- Narasumber : Kampanye negatif idak ada, walaupun ada itu bukan di BAZNAS dan mungkin ya itu orang-orang yang tidak tahu saja
- Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kompetisi pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?
- Narasumber : Pastinya membangun komunikasi dan koordinasi baik dengan OPZ lain itu wajib dilakukan. Komunikasi intens antara BAZNAS dengan OPZ lain juga harus dibangun. Kalau untuk menghindari persaingan popularitas itu dengan cara bermain di segmentasi dan

ceruk pasar sendiri, nah dengan demikian kan tidak bersaing di target pasar yang sama karena fokus pada target pasar sendiri.

Cindy : Pak, untuk potensi dari risiko kejahatan atau penipuan itu apakah mungkin terjadi pak?

Narasumber : Tidak, karena ada pelaporan setiap triwulan. Jadi, misal seperti LAZIS begitu juga melapor ke kami laporan insidental. Kemudian UPZ juga langsung melapor ke kami. Toh kalau mungkin itu terjadi, pasti tidak di BAZNAS tidak di UPZ. Karena semua pemasukan sudah setor kesini semua dan langsung disana ada tanda tangan camat masing-masing. Tapi kalau LAZIS, karena itu dikelola sendiri dan lembaga sendiri, tapi saya yakin, orang-orang yang memegang lembaga tentang zakat tetap tidak mungkin menyelewengkan. Karena disamping risiko dunia juga risiko di akhirat itu jelas. Saya yakin itu tidak mungkin terjadi.

Cindy : Pak, berarti itu harus ada SK resmi dari BAZNAS ya pak kalau mau mendirikan lembaga atau organisasi zakat seperti itu?

Narasumber : Kalau LAZIS, itu SK dari Kanwil Kemenag. Tapi kalau UPZ, itu dari BAZNAS

Cindy : Apakah mungkin ada petugas amil dan mustahik yang melakukan manipulasi data?

Narasumber : Tidak mungkin, ngapain juga manipulasi data hubungannya dengan dana zakat

Cindy : Apakah ada mustahik yang menyalahgunakan dana zakat yang diberikan?

Narasumber : Kalau penyalahgunaan dana zakat mustahik itu sudah bukan lingkup kami ya. Artinya kami kan hanya mensurvei kemudian mentasyarufkan dana zakat tersebut kepada mustahik kalau yang dalam bentuk dana, jadi sekiranya dana nanti kok mau disalahgunakan ya berarti itu nanti tanggungjawab dia

Cindy : Pernahkah ada pemalsuan data mustahik?

Narasumber : Belum pernah, mustahik kan juga di survey

Cindy :

Cindy : Mitigasi apa yang diberikan terhadap risiko kejahatan/penipuan pada BAZNAS Kabupaten Semarang di masa pandemi covid-19?

Narasumber : Untuk risiko ini ya pastinya yang namanya evaluasi dan monitoring itu harus ditingkatkan disini, termasuk juga mustahik penerima dana zakat produktif harus ada pembinaan secara periodik. Di BAZNAS sendiri juga ada sistem notifikasi yang untuk muzaki atas donasi yang diberikan melalui amil, atm atau juga langsung datang ke kantor

Cindy : Baik begitu Bapak, terimakasih sekali atas waktunya dan jawaban dari banyaknya pertanyaan say aini pak. Terima kasih sekali lagi

Narasumber : Sama-sama mbak Cindy semoga dapat membantu ya

Cindy : Nggih Bapak terima kasih, Assalamu'alaikum

Narasumber : Wa'alaikumussalam

**Lampiran 6. Dokumentasi**





## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kabupaten Semarang pada tanggal 05 Oktober 1998 sebagai anak pertama dari 3 bersaudara. Saat ini bertempat tinggal di Dusun Kaliwinong, Desa Banyukuning, Kecamatan Bandungan, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah. HP (085290797921). Alamat e-mail [cindywidyap05@gmail.com](mailto:cindywidyap05@gmail.com). Pendidikan SD ditempuh di MI Nuril Huda Losari lulus pada tahun 2011, Pendidikan SMP ditempuh di MTs Nuril Huda Losari lulus pada tahun 2014, Pendidikan SMA ditempuh di Boarding School MAN 2 Surakarta lulus pada tahun 2017, Pendidikan selanjutnya pada tahun 2017 penulis diterima di program studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Selama di bangku perkuliahan, penulis aktif menjadi pengurus KSPMS (Kelompok Studi Pasar Modal Syariah) divisi HRD, selain itu penulis juga aktif di UKM Badminton UNISI dan pernah menjabat sebagai Bendahara. Penulis juga aktif pada komunitas PSRR (Paguyuban Seni Rukun Rencang) FTI UII yang merupakan komunitas eksternal UII. Selain aktif dalam kegiatan kampus, penulis juga merintis bisnis jasa rias pengantin dan dekorasi.

Prestasi yang pernah diraih penulis selama di perguruan tinggi diantaranya, yaitu Juara 2 Bulu Tangkis Ganda Campuran I-SAFE FIAI UII tahun 2018, Juara 3 Band/Akustik I-SAFE FIAI UII tahun 2018, Juara 3 *islamic economic paper competition* “Temu Ilmiah Regional (TEMILREG) Yogyakarta” tahun 2019, Juara 1 Bulu Tangkis Single Putri I-SECO EKIS FIAI UII tahun 2019, Juara 1 Bulu Tangkis Beregu I-SAFE FIAI UII tahun 2019. Penulis juga pernah mengikuti *Asian Academic Society International Conference (AASIC)* di Hat Yai, Thailand tahun 2019.