

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah BAZNAS Kabupaten Demak

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Demak merupakan kelanjutan dari BAZIS yang telah didirikan sebelumnya. Setelah diberlakukannya UU Administrasi Zakat No. 38 tahun 1999, BAZIS diubah menjadi Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Wilayah Demak dengan SK No. 451/744/2006 Peraturan Kabupaten Demak. BAZDA merupakan program penerus BAZIS Demak yang menghimpun dan memanfaatkan hasil pengumpulan zakat, infak, dan sedekah. Tujuan dari perubahan tersebut adalah agar zakat, infak, dan sedekah selalu mendapat perhatian lebih dari semua pihak dan pembinaan yang lebih tepat sasaran dari pemerintah kota dan instansi terkait.¹

Mulai bulan Februari 2016, Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Demak diubah namanya menjadi Badan Amil Zakat Nasional BAZNAS Kabupaten Demak. Perbedaan BAZDA dan BAZNAS terletak pada penggunaan aturannya, yaitu BAZDA menggunakan ketentuan Pasal 29 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 dan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2014 tentang Zakat dapat digunakan pada usaha produktif yang menangani fakir miskin dan meningkatkan kualitas masyarakat. Tidak dapat dipungkiri bahwa pada masa lalu terdapat banyak entitas zakat Islam, namun tidak ada satupun yang berfungsi dengan baik. Pembentukan Kabupaten Demak diharapkan dapat membantu menyelesaikan permasalahan negara, terutama yang berkaitan dengan kemiskinan, pengangguran dan permasalahan sosial lainnya.

2. Visi dan Misi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Demak

Dalam peranannya sebagai entitas pengelola zakat BAZNAS Kabupaten Demak mempunyai sebuah visi yaitu

¹ BAZNAS, "BAZNAS - BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL," diakses 17 Mei 2024, <https://kabdemak.baznas.go.id/baznas-profile>.

menjadi entitas utama menyejahterakan umat. Visi ini ingin diwujudkan melalui beberapa visi, diantaranya:

- a. Membangun BAZNAS yang kuat, terpercaya, dan modern sebagai entitas pemerintah non-struktural yang berwenang dalam pengelolaan zakat.
- b. Memaksimalkan literasi zakat nasional dan peningkatan pengumpulan ZIS-DSKL secara masif dan terukur.
- c. Memaksimalkan pendistribusian dan pendayagunaan ZIS-DSKL untuk mengentaskan kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan umat, dan mengurangi kesenjangan sosial.
- d. Memperkuat kompetensi, profesionalisme, integritas, dan kesejahteraan amil zakat.
- e. Modernisasi dan digitalisasi pengelolaan zakat nasional dengan sistem manajemen berbasis data yang kokoh dan terukur.
- f. Memperkuat sistem perencanaan, pengendalian, pelaporan, pertanggungjawaban, dan koordinasi pengelolaan zakat secara nasional.
- g. Membangun kemitraan antara muzakki dan mustahik dengan semangat tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan.
- h. Meningkatkan sinergi dan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan terkait untuk pembangunan zakat nasional.²

3. Struktur Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Demak
Tabel 4. 1 Struktur Kepengurusan BAZNAS Demak

Ketua	: H. Bambang Soesiarto, S.I.P
Wakil Ketua I	: H.M. Muchlas A.R, S. Ag., M.H.
Wakil Ketua II	: H. Sulaiman, S.Pd
Wakil Ketua III	: H. Suyono, S. Pd, M.Si
Wakil Ketua IV	: Drs. H. Saerozi, M.Si
Satuan Audit Internal	: Bekti Syahputra. S.Ak., MM
Bidang-Bidang	
a. Penghimpunan	: Aisyah, S.Pd
	: Shofiyatul Hammad
b. Pendistribusian-	: Saiful Anam, ST

² BAZNAS, “BAZNAS - BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL,” diakses 17 Mei 2024, <https://kabdemak.baznas.go.id/baznas-profile>

Pendayagunaan	
c. Perencanaan Keuangan Pelaporan	: Rendy Mahendra, S.Kom : Faizin, S.E
d. Kesekretariatan SDM & Umum	: Ratna Kusuma Sari, S.Kom
e. SDM & Umum	: Rifqi, S.Ds

Sumber: Laman profil BAZNAS

4. Program-program BAZNAS Kabupaten Demak

BAZNAS Kabupaten Demak merupakan entitas yang menghimpun, menyalurkan dan memanfaatkan zakat, infaq dan sedekah melalui berbagai program yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa program, antara lain program penguatan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dengan harapan masyarakat mampu menunaikan kewajiban membayar zakat kepada entitas dan kembali ke masyarakat.³

a. Demak Makmur

Program Demak Makmur merupakan program BAZNAS Kabupaten Demak untuk meningkatkan perekonomian mustahik melalui rencana aksi sebagai berikut:

- 1) Program ZCD
- 2) Bantuan alat usaha
- 3) Bantuan modal usaha
- 4) Program pelatihan usaha

b. Demak Cerdas

Program Demak Cerdas merupakan upaya BAZNAS Kabupaten Demak yang berupaya keras memberikan sosialisasi kepada masyarakat tentang zakat. Pemanfaatan Zakat dalam bidang pendidikan dapat didukung dalam pengembangan entitas dan infrastruktur pendidikan, yang digunakan dalam program pembangunan berupa pengembangan karakter dan keterampilan secara komprehensif baik pada tingkat

³ BAZNAS, "BAZNAS - BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL," diakses 17 Mei 2024, <https://kabdemak.baznas.go.id/baznas-profile>.

Pendidikan dasar, menengah, maupun Pendidikan tinggi yang memberikan manfaat besar bagi umat dan bangsa.⁴

c. Demak Sehat

Program Demak Sehat merupakan program BAZNAS Kabupaten Demak bagi mustahik untuk meningkatkan kesehatan masyarakat melalui zakat. Akses terhadap pelayanan kesehatan dapat diberikan dalam bentuk pelayanan kesehatan promotif dan preventif yaitu membantu pengembangan pelayanan dan prasarana kesehatan melalui zakat khususnya mengenai pelayanan terhadap masyarakat miskin.

d. Demak Taqwa

Program Demak Taqwa merupakan program bagi masyarakat para musahik untuk meningkatkan kehidupan beragama (iman dan taqwa) yang mereka miliki. Pemanfaatan zakat dalam bidang ini dapat ditawarkan sebagai kegiatan pengembangan komunitas muslim, pengembangan kebijakan publik dan penelitian strategis, serta untuk melindungi dan membela hak-hak Mustahik.

e. Demak Peduli

Program Demak Pedul merupakan program bantuan yang dijalankan BAZNAS Kabupaten Demak baik untuk perorangan maupun entitas untuk memenuhi kebutuhan hidup segera atau memberikan pertolongan kepada masyarakat yang terkena bencana secepatnya.

B. Deskripsi Data Penelitian

Setiap organisasi, baik yang bertujuan keuntungan maupun yang bersifat amal, menghadapi beragam risiko. Untuk mengidentifikasi risiko di entitas zakat, termasuk impresinya, melakukan analisis mitigasi risiko pengelolaan zakat, serta merancang konsep manajemen risiko pengelolaan zakat, digunakan metode *Enterprise Risk Management (ERM)* dengan pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)* yang telah dimodifikasi. Teknik analisis data dalam *ERM COSO* yang dimodifikasi mencakup proses identifikasi risiko, pengukuran dan penataan risiko, pengelolaan

⁴ BAZNAS, "BAZNAS - BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL," diakses 17 Mei 2024, <https://kabdemak.baznas.go.id/baznas-profile>.

risiko, dan strategi mitigasi risiko dalam manajemen organisasi pengelola zakat.⁵

Langkah pertama dalam manajemen risiko adalah mengidentifikasi risiko entitas zakat. Melalui deteksi, entitas zakat dapat memperoleh banyak informasi mengenai frekuensi timbulnya risiko, impresi yang mungkin timbul dari informasi risiko tersebut, kelajuan timbulnya risiko, bahkan tingkat kerentanan entitas zakat dalam menghadapi permasalahan tersebut.

Identifikasi risiko entitas zakat dengan *COSO ERM* yang telah dimodifikasi dapat dibagi menjadi 11 (sebelas) risiko yang selanjutnya dijelaskan menjadi 36 subjenis risiko, dan akhirnya teridentifikasi 405 risiko. Risiko entitas zakat dapat diklasifikasikan ke dalam lima kategori risiko: strategis, pendidikan, operasional, pelaporan, dan kepatuhan. Setiap kategori risiko terdiri dari beberapa jenis risiko. Dimana risiko operasional sendiri memiliki sebanyak 11 subjenis risiko.⁶ Penulis memberikan suatu kode yang terdiri dari angka, huruf, atau kombinasi keduanya untuk mengendalikan kebutuhan data sesuai model analisis yang dikembangkan dalam penelitian, diantaranya:

Tabel 4. 2 Tabel : Kode Jenis dan Subjenis Risiko Operasional BAZNAS Demak

Risiko Operasional	Kode
Risiko Pengumpulan Zakat	
Rancangan pengumpulan zakat entitas terlalu optimis	A1
Estimasi peluang zakat terlalu optimis dan atau tidak tepat	A2
Harta yang dizakatkan bagian dari penghasilan tidak halal	A3
Harta yang dizakatkan tercampur dan bagian dari hasil bukan halal (korupsi,riba,dll)	A4
Harta yang dizakatkan bagian dari laba atas saham konvensional	A5
Risiko Pendistribusian Zakat	B

⁵ Muhammad Afiyanto, “Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Dana Zakat Pada LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo” (Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019), 45.

⁶ Ascarya dan rfan Syaumi Beik, *MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN ZAKAT* (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 46.

Dana zakat didistribusikan kurang adil menjangkau daerah mustahik	B1
Takaran dana zakat konsumsi tiap mustahik terlampau kecil	B2
Dana zakat terlampau lama disalurkan ke mustahik	B3
Adanya indikasi penggunaan dana zakat untuk keperluan individu/ golongan	B4
Kurang adilnya pendistribusian zakat ke tiap-tiap mustahik	B5
Risiko Dana Produktif	
Dana zakat produktif tiap mustahik terlampau kecil	C1
Kurang efektifnya dana bergulir dari zakat karena kurangnya pengetahuan mustahik bahwa dana tersebut adalah dana zakat	C2
Dana zakat dimanfaatkan menjadi dana bergulir melewati masa satu tahun	C3
Kurang efektifnya dana bergulir karena kurangnya pembekalan mustahik keahlian yang dibutuhkan	C4
Pemanfaatan dana zakat dengan tujuan produktif terlampau banyak sehingga zakat konsumtif belum terpenuhi	C5
Risiko Pengelolaan Dana Zakat	
Pemanfaatan banyak bank untuk pengelolaan dana zakat	D1
Biaya operasional entitas terlalu tinggi	D2
Pemanfaatan banyak rekening bagi macam-macam tipe dana	D3
Pemanfaatan bank konvensional untuk penyimpanan dana zakat	D4
Dana zakat dibiarkan dalam bank untuk tujuan keuntungan	D5
Risiko Manajemen Pendistribusian Zakat	
Tumpang tindih pendistribusian dana zakat dengan entitas zakat lain	E1
Peruntukan pendistribusian zakat kurang merata	E2
Masih kurang koordinasi antar entitas dalam penyaluran zakat	E3
Pendistribusian dana zakat terlambat ke	E4

mustahik	
Menyimpan dana zakat terlampau lama, tidak secepatnya didistribusikan	E5
Risiko Infrastruktur Jaringan	
Terganggunya (rusak/lumpuh) sistem IT	F1
Belum tersedianya standar system informasi yang menunjang	F2
Masih kurangnya kualitas jaringan atau teknologi yang lama	F3
Kurangnya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem database	F4
Adanya virus computer yang berimbas pada hilangnya data	F5
Risiko Kolaborasi	
Keterlambatan pelaporan pelaksanaan program oleh kolaborator	G1
Kurangnya optimalisasi dalam menjalin koneksi antara entitas zakat dengan stakeholder yang terkait zakat	G2
Keterlambatan pelaporan program dari divisi entitas zakat sendiri/kolaborator	G3
Adanya ketergantungan terhadap penggunaan teknologi sediaan mitra program	G4
Penyalahgunaan pendistribusian melalui kolaborator	G5
Risiko Pengembangan Program	
Membutuhkan biaya yang terlampau besar untuk pengembangan produk baru	H1
Kurangnya dana operasional entitas	H2
Kurang gencar, teratur, dan intens dalam diseminasi kepada masyarakat mengenai program baru	H3
Pengkajian atau percobaan program baru yang tidak	H4
Optimalisasi yang kurang mendukung program baru yang digelosorkan	H5
Risiko Kepemimpinan	
Kepuasan amil (<i>reward & punishment</i>) yang kurang seimbang	I1
Struktur remunerasi yang tidak efektif	I2
Kegagalan untuk memastikan dan	I3

mempertahankan produktivitas dan efisiensi entitas zakat	
Idealisme amil meluntur	I4
Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM	I5
Risiko Kompetisi	
Ketidakharmonisan BAZNAS dan entitas zakat swasta	J1
Persaingan popularitas program dengan entitas zakat lain	J2
Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan entitas zakat lain	J3
Adanya risiko persaingan tidak sehat antara entitas zakat dengan entitas entitas zakat sosial kemanusiaan lainnya	J4
Adanya kampanye negatif tentang entitas zakat, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui entitas zakat	J5
Risiko Kriminalitas	
Penerima program dana bergulir kurang dapat dipercaya/serius	K1
Dana zakat disalahgunakan oleh mustahik	K2
Penyalahgunaan pendistribusian zakat melalui kolaborator Pelaksana Program	K3
Amil menggelapkan dana zakat yang telah diperoleh langsung dari muzakki	K4
Tidak amanahnya petugas amil dari aspek waktu (pendistribusian yang terlambat kepada mustahik)	K5

Langkah selanjutnya setelah identifikasi dan klasifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan tingkatan yang dimiliki oleh setiap risiko. Tingkat risiko dapat ditentukan dengan menampilkan data berdasarkan hasil yang diukur yang setelahnya akan di analisis yang dilanjutkan dengan langkah mitigasi risiko. Pengukuran menggunakan data dari hasil penyebaran kuisioner kepada responden dari BAZNAS Kabupaten Demak, penulis memberikan suatu kode yang terdiri dari angka, huruf, atau kombinasi keduanya untuk mengendalikan kebutuhan data sesuai model analisis yang dikembangkan dalam penelitian, diantaranya:

Tabel 4. 3 Data dan Kode Responden Kuesioner Risiko Operasional BAZNAS Demak

Responden	Bagian yang Diampu	Kode
H.Bambang Soesiarto, S.I.P	Ketua	R1
H.M. Muchlas A.R, S. Ag., M.H.	Wakil Ketua I	R2
H. Sulaiman, S.Pd	Wakil Ketua II	R3
H. Suyono, S. Pd, M.Si	Wakil Ketua III	R4
Drs. H. Saerozi, M.Si	Wakil Ketua IV	R5
Bekti Syahputra. S.Ak., MM	Satuan Audit Internal	R6
Rendy Mahendra, S.Kom	Perencanaan Keuangan Pelaporan	R7
Ratna Kusuma Sari, S.Kom	Kesekretariatan SDM & Umum	R8

Sumber: data diolah peneliti

Pengukuran risiko akan menghasilkan angka yang berbeda-beda. Metrik risiko juga digunakan untuk menentukan prioritas utama dalam penanganan risiko. Berikut hasil penyebaran kuesioner BAZNAS Kabupaten Demak kepada responden untuk mengetahui tingkat risiko operasional dalam pengelolaan zakat:

Tabel 4. 4 Pengukuran Risiko Operasional BAZNAS Demak

Ko de Res pon den	Risiko Pengumpulan Zakat																			
	A1				A2				A3				A4				A5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	7	5	3	1	4	3	4	2	1	4	4	2	1	1	2	3	1	1	1	4
R2	3	6	3	1	4	5	2	1	1	7	5	5	1	4	5	5	2	7	7	5
R3	5	4	3	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	7	1	1	3	3	3	2
R4	3	6	3	1	4	5	2	1	1	7	5	5	1	4	2	2	2	7	7	5
R5	5	4	4	2	3	6	2	4	4	3	3	3	6	7	5	5	1	2	2	1
R6	4	5	2	1	5	6	3	4	1	7	4	2	1	7	1	3	5	3	3	1
R7	6	7	1	1	5	3	3	3	3	1	1	1	1	5	4	5	3	6	6	1
R8	6	7	1	1	5	1	3	3	3	4	1	1	6	6	1	1	3	5	5	2
Rat a- rat a	4	5	2	1	4	4	2	2	2	4	3	2	2	5	2	2	2	4	2	2
	,	,	,	,	,	4	,	,	,	,	3	,	,	,	,	,	,	,	,	
	9	5	5	2	1	6	6	1	5	5	5	2	1	7	6	5	2	7	6	6

Ko de Res pon den	Risiko Dana Penyaluran																					
	B1				B2				B3				B4				B5					
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S		
R1	3	3	2	1	4	5	3	2	4	1	2	3	5	4	1	1	3	2	3	3		
R2	3	3	3	2	5	2	3	2	4	2	3	2	1	7	5	5	4	6	4	3		
R3	3	3	2	1	5	5	3	2	5	4	3	3	1	5	3	2	3	4	5	4		
R4	3	3	3	2	5	2	3	2	4	2	3	3	1	7	3	5	4	6	4	3		
R5	5	4	3	3	5	4	3	2	5	4	3	4	5	4	3	3	5	4	3	3		
R6	1	2	2	3	3	1	3	3	5	3	3	3	2	5	5	4	4	2	4	3		
R7	6	4	2	3	2	3	7	1	2	5	1	2	3	3	3	3	4	3	3	1		
R8	6	4	2	2	2	3	1	1	2	1	3	2	3	5	3	3	4	4	3	1		
Rat a- rat a	3,7	3,2	2,4	2,1	3,9	3,2	3,2	1,9	3,3	2,6	2,7	2,6	2,7	2,6	5,5	3,2	3,2	3,9	3,9	3,6	3,6	2,6

Sumber: Data dikelola peneliti

Ko de Res pon den	Risiko Dana Produktif																					
	C1				C2				C3				C4				C5					
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S		
R1	4	2	2	3	4	3	4	2	6	1	1	2	2	3	1	1	7	5	1	3		
R2	5	2	4	1	3	4	4	1	2	4	4	5	1	4	4	5	4	1	1	4		
R3	5	4	2	3	3	3	4	2	1	5	3	4	2	4	4	3	3	5	4	3		
R4	5	4	2	3	3	3	4	2	1	5	3	4	2	4	4	3	3	5	4	3		
R5	5	4	3	3	3	3	2	4	5	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3		
R6	5	3	2	2	6	4	4	5	3	6	3	3	7	4	5	2	2	7	2	4		
R7	4	1	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	5	3	5	1	6	6	3	4		
R8	5	1	2	3	2	1	3	2	3	6	1	2	6	3	5	1	5	4	3	4		
Rat a- rat a	4,8	2,6	2,4	2,6	3,2	2,9	3,5	2,5	3,3	4,1	2,4	3,3	3,5	3,5	3,7	3,5	3,7	2,5	4,2	4,4	2,6	3,5

Ko de Res pon den	Risiko Pengelolaan Dana Zakat																			
	D1				D2				D3				D4				D5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S

R1	4	2	2	3	4	3	4	2	6	1	1	2	2	3	1	1	7	5	1	3
R2	4	1	2	3	6	4	1	2	5	4	3	2	2	2	2	1	7	1	3	
R3	4	3	2	3	2	4	1	2	5	2	3	2	2	2	2	1	1	1	3	
R4	5	5	5	5	4	3	3	3	6	6	1	2	1	3	3	4	4	7	5	3
R5	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	2	3
R6	5	4	2	3	3	3	3	2	1	5	2	2	2	4	3	3	3	5	4	3
R7	5	4	2	2	5	3	4	3	5	4	3	4	6	4	4	3	1	3	4	3
R8	7	1	1	4	6	3	4	4	7	1	2	4	5	1	2	4	1	2	3	1
Rat a-rat a	4,8	3,5	2,1	3,2	4,4	3,3	2,3	4,5	3,9	2,4	2,4	2,5	3,3	2,9	2,5	2,6	2,6	4,1	2,6	2,7

Sumber: Data dikelola peneliti

Ko de Res pon den	Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat																			
	E1				E2				E3				E4				E5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	4	2	4	2	2	3	5	3	5	1	3	3	7	4	2	2	3	6	1	1
R2	4	3	4	2	2	4	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	4	3	1	3
R3	4	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	3	2	2	1	4	4	1	3
R4	5	4	3	2	3	5	3	3	7	4	4	4	1	6	2	2	6	4	1	3
R5	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	4	2	1	6	4	3	3
R6	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	4	2
R7	2	4	2	2	5	5	4	2	5	7	5	3	5	7	4	2	2	7	4	4
R8	3	4	4	1	3	2	4	2	5	3	3	2	5	2	3	2	4	5	5	2
Rat a-rat a	3,9	3,5	3,2	2,2	2,7	3,2	3,3	2,2	4,1	2,7	2,5	2,2	3,2	3,4	2,4	1,5	4,4	2,5	2,5	2,6

Ko de Res pon den	Risiko Infrastruktur Jaringan																			
	F1				F2				F3				F4				F5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	5	4	4	1	5	2	1	3	3	3	3	1	4	4	4	3	2	1	2	2
R2	4	2	2	3	3	4	3	1	3	4	3	3	2	1	3	3	1	4	1	2
R3	4	1	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	2
R4	5	5	4	3	4	6	3	2	5	6	3	3	4	7	2	4	5	6	3	3
R5	5	5	4	3	4	6	3	2	2	2	2	3	3	4	2	4	4	6	3	2

R6	5	5	2	3	2	2	2	2	2	5	3	3	3	2	2	5	4	2	2	2	2
R7	5	5	2	4	2	2	2	2	3	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
R8	5	6	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	6	4	3	5	6	5	4	
Rat a- rat a	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3		3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,		,	,	,	,	,	,	,	,	,	,
	8	1	1	1	2	5	6	4	9	6		7	9	5	1	2	7	5	4	4	

Sumber: Data dikelola peneliti

Ko de Res pon den	Risiko Kolaborasi																			
	G1				G2				G3				G4				G5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	4	6	2	2	2	7	3	1	4	4	2	1	3	2	3	2	5	6	5	2
R2	3	3	5	4	3	6	4	2	2	7	2	3	2	4	1	2	5	1	4	1
R3	3	2	5	4	3	4	4	2	2	3	2	3	2	4	1	2	5	1	4	1
R4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	6	4	3	3	5	6	4	2
R5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	6	3	3	2	5	5	4	3
R6	5	4	3	3	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	1	4	3	1
R7	5	4	2	3	5	5	3	3	5	4	3	4	5	5	4	4	1	4	2	1
R8	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	2	7	5	5
Rat a- rat a	4	4	3	3	3		3	2	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2
	,	,	,	,	,	5	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,
	4	1	6	4	9		5	6	1	5	2	2	1	9	7	7	6	2		

Ko de Res pon den	Risiko Pengembangan Program																			
	H1				H2				H3				H4				H5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	7	2	3	1	7	3	4	3	4	1	2	2	6	4	4	3	7	5	2	1
R2	3	1	1	1	4	3	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	7	5	3	4
R3	3	7	1	3	4	5	2	1	5	4	4	2	4	5	2	3	7	3	3	4
R4	5	7	4	2	4	5	3	2	5	3	5	4	4	5	2	2	5	3	3	4
R5	5	4	4	2	4	3	3	3	5	3	5	4	4	5	2	2	5	3	4	4
R6	2	3	3	2	5	3	2	3	5	6	3	4	2	4	2	2	2	3	1	4
R7	2	3	3	3	5	3	2	2	5	6	3	3	2	4	2	2	2	3	1	1
R8	5	4	4	5	6	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3
Rat a-	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	5	3	2	3
	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,

rat	5	9	4	9	4	7	6	9	6	6	1	8	5	5	6	6	5	1
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Sumber: Data dikelola peneliti

Ko de Res po nde n	Risiko Kepemimpinan																			
	I1				I2				I3				I4				I5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	4	6	2	2	3	3	3	3	5	3	4	3	6	5	2	3	6	4	3	3
R2	5	7	2	2	3	7	1	3	5	2	2	1	6	1	3	1	7	4	4	2
R3	5	3	2	2	3	2	1	3	5	3	2	1	6	5	3	1	5	4	4	2
R4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	2	5	6	3	3
R5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	2	5	6	3	4
R6	5	4	4	3	5	4	4	3	5	7	5	4	5	3	5	3	1	5	1	1
R7	5	4	4	3	5	4	4	3	5	6	5	4	5	7	5	3	2	5	2	1
R8	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	1
Rat a- rat a	4 , 6	4 , 5	3 , 2	3 , 1	4 , 2	3 , 9	2 , 9	3 , 1	4 , 4	4 , 1	3 , 2	3 , 1	5 , 1	3 , 8	3 , 6	2 , 2	4 , 5	4 , 8	2 , 9	2 , 1
Ko de Res pon den	Risiko Kompetisi																			
	J1				J2				J3				J4				J5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	6	2	3	1	5	3	2	2	5	2	3	3	2	4	4	2	5	3	5	4
R2	3	7	1	1	2	2	1	5	1	5	3	2	2	4	4	1	3	4	3	2
R3	3	3	1	1	2	2	1	5	1	1	3	2	2	3	4	1	3	4	3	2
R4	5	5	4	3	3	2	3	2	5	6	4	4	2	1	2	2	1	4	4	3
R5	5	5	4	2	3	2	3	1	5	6	4	3	2	1	1	2	1	4	2	3
R6	2	6	3	3	5	3	3	3	2	4	4	4	2	5	3	2	1	3	3	3
R7	2	6	3	3	5	3	3	3	2	4	4	4	2	5	3	2	1	4	3	3
R8	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	7	5	5
Rat a- rat a	3 , 9	4 , 4	2 , 9	2 , 2	3 , 8	2 , 6	2 , 5	3 , 1	3 , 2	4 , 1	3 , 6	3 , 2	3 , 4	3 , 5	3 , 1	2 , 2	2 , 5	4 , 1	3 , 5	3 , 1

Sumber: Data dikelola peneliti

Ko de Res pon den	Risiko kriminalitas /Penipuan																			
	K1				K2				K3				K4				K5			
	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S	L	I	V	S
R1	4	4	2	1	3	4	3	2	5	5	4	3	6	1	1	1	2	2	4	3
R2	1	3	2	2	1	1	3	2	1	3	2	1	3	6	2	3	3	6	3	2
R3	1	1	2	2	1	2	3	2	1	3	3	1	3	2	1	3	3	4	3	2
R4	4	4	3	2	3	5	2	4	5	3	4	3	3	5	4	3	6	4	3	2
R5	4	2	2	3	3	3	4	2	5	1	3	2	3	4	5	2	6	2	3	3
R6	2	4	4	3	2	3	4	3	2	4	5	4	1	7	5	5	2	5	4	3
R7	2	4	4	3	2	3	4	3	2	4	5	4	1	7	5	5	2	5	4	3
R8	5	5	4	3	5	5	4	2	4	5	5	2	3	7	5	1	5	6	5	2
Rat a- rat a	3 , 9	4 , 4	2 , 9	2 , 2	3 , 8	2 , 6	2 , 5	3 , 1	3 , 2	4 , 1	3 , 6	3 , 2	2 , 4	3 , 5	3 , 1	2 , 2	2 , 5	4 , 1	3 , 5	3 , 1

Sumber: Data dikelola peneliti

C. Analisis Data Penelitian

Berdasarkan informasi yang diperoleh, penulis mengembangkan *heatmap COSO ERM* yang dimodifikasi untuk melihat kategori area risiko. Area risiko ini diwakili oleh empat warna yaitu hijau, kuning, jingga, dan merah. Hijau menandakan risikonya rendah, sehingga tidak mempengaruhi pengelolaan operasional BAZNAS, hanya meneruskan tindakan yang telah dilakukan; warna kuning termasuk dalam risiko sedang yang menunjukkan bahwa risiko tersebut dapat diterima; jingga adalah bahaya besar yang harus dihindari; merah adalah risiko yang tidak dapat ditoleransi dan memerlukan bantuan segera dari manajemen yang berpengalaman.

Berikut hasil analisis data yang diuraikan dalam *heatmap ERM COSO* untuk masing-masing risiko operasional di BAZNAS Kabupaten Demak.

1. Risiko Pengumpulan Zakat

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko dana pengumpulan Zakat.

**Tabel 4. 5 Identifikasi Risiko Pengumpulan Zakat
BAZNAS Demak**

	Identifikasi Risiko Pengumpulan Zakat	L	I	V	S
1	Rancangan pengumpulan zakat entitas terlalu optimis	4,9	5,5	2,5	1,2
2	Estimasi peluang zakat terlalu optimis dan atau tidak tepat	4,1	4	2,6	2,6
3	Harta yang dizakatkan bagian dari penghasilan tidak halal	2,1	4,5	3	2,5
4	Harta yang dizakatkan tercampur dan bagian dari hasil bukan halal (korupsi,riba,dll)	2,2	5,1	2,7	2,6
5	Harta yang dizakatkan bagian dari laba atas saham konvensional	2,5	4,2	2,7	2,6

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada dana pengumpulan zakat di atas, pada indikator pertama yaitu rencana pengumpulan entitas zakat terlalu optimis dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,9 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 5,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi besar (*Major*) berarti bila terjadi akan berakibat pada berkurangnya tingkat pencapaian (sebagian) untuk tujuan yang bersifat jangka panjang. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 1,2 termasuk dalam tingkatan sangat rendah (*Very Low*) dimana risiko timbul dengan sangat lambat bahkan terjadi lebih dari kurun waktu satu tahun bahkan lebih.

Indikator risiko kedua yaitu proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak akurat dimana tingkat

kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,1 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,6 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

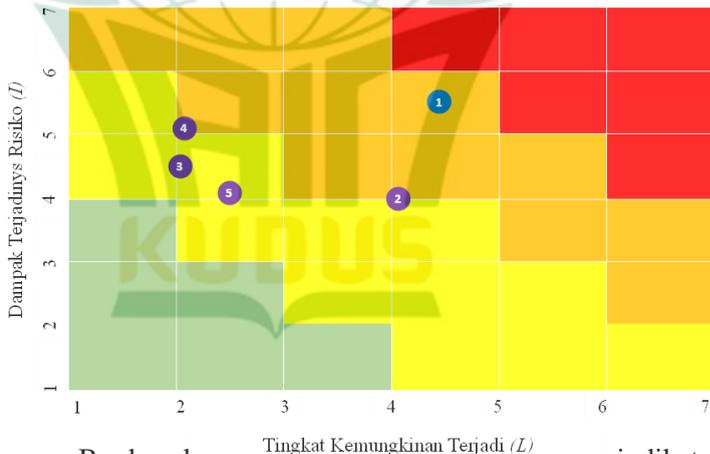
Indikator risiko ketiga yaitu harta yang dizakatkan berasal dari penghasilan tidak halal dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,1 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko keempat yaitu harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil bukan halal (korupsi, riba, dll) dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,2 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 5,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi besar (*Major*) berarti bila terjadi akan berakibat pada berkurangnya tingkat pencapaian (sebagian) untuk tujuan yang bersifat jangka panjang. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,7 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan

(S) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu harta yang dizakatkan berasal dari keuntungan saham konvensional dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,2 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,7 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4 1 Heatmap Risiko Pengumpulan Zakat



Berdasarkan heatmap di atas terlihat bahwa indikator 1, 2, dan 4 berada pada zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang. Sedangkan indikator 3 dan 5 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap diperlukan

pengelolaan dengan melakukan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang bertanggung jawab.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, bahwa pengumpulan dana yang ada selama kurun waktu 2 tahun terakhir (2022-2023) tidak mengalami penurunan bahkan mengalami peningkatan, yang dimana pengumpulan dana zakat dianggap telah memenuhi sasaran sesuai dengan perencanaan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

”Untuk dua tahun terakhir, Alhamdulillah kita ada kenaikan walaupun sedikit, dapat dibilang bahwa pengumpulan yang kami lakukan terbilang stabil. Kemarin juga ada program untuk dana infak pelestina sehingga berpengaruh juga dengan kenaikan beberapa persen”⁷

Terkait dengan harta yang dikeluarkan zakatnya terbukti merupakan harta yang tidak halal, hal ini tidak terjadi karena kelompok zakat terbesar berasal dari ASN, pemerintah daerah, dan instansi vertikal pemerintahan. Kemudian tidak ditemukan zakat non halal di luar ASN dan harta zakat ditemukan masih berada pada tingkat yang dapat diterima. Timbulnya risiko tersebut sangatlah rendah sehingga belum ada mitigasi khusus yang disiapkan terutama karena BAZNAS sebagai entitas pengelola zakat memiliki sistem pengumpulan zakat dari ASN. Meski demikian, bukan berarti tidak ada pengolahan jika risiko tersebut terjadi di luar zakat yang dihimpun ASN. Jadi cara untuk mengatasinya adalah dengan memahami terlebih dahulu sumber dari dana yang diperoleh.

2. Risiko Pendistribusian Zakat

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko dana penyaluran.

⁷ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

Tabel 4. 6 Identifikasi Risiko Pendistribusian Zakat BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Dana Penyaluran	L	I	V	S
1	Tumpang tindih pendistribusian dana zakat dengan entitas zakat lain	3,7	3,2	2,4	2,1
2	Peruntukan pendistribusian zakat kurang merata	3,9	3,2	3,2	1,9
3	Masih kurang koordinasi antar entitas dalam penyaluran zakat	3,6	2,7	2,6	2,7
4	Pendistribusian dana zakat terlambat ke mustahik	2,6	5	3,2	3,2
5	Menyimpan dana zakat terlampau lama, tidak secepatnya didistribusikan	3,9	3,9	3,6	2,6

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada dana penyaluran zakat di atas, pada indikator pertama yaitu Dana zakat disalurkan kurang adil menjangkau daerah mustahik dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,7 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,2 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,1 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko kedua yaitu dana zakat konsumsi per mustahik terlalu kecil dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,9 berada pada tingkatan

jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 1,9 termasuk dalam tingkatan sangat rendah (*Very Low*) dimana risiko timbul dengan sangat lambat bahkan terjadi lebih dari kurun waktu satu tahun bahkan lebih.

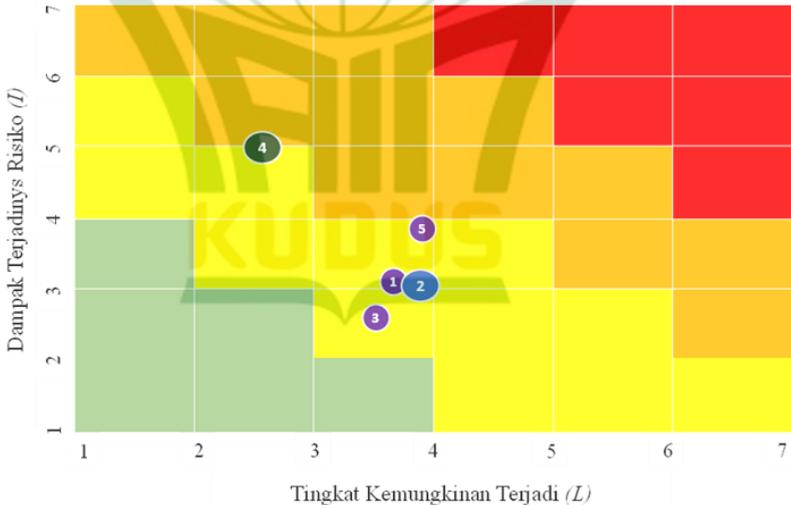
Indikator risiko ketiga yaitu dana zakat terlalu lama sampai ke mustahik dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 2,7 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sangat kecil (*Very Minor*) dimana risiko ini hanya akan menimbulkan masalah kecil yang mampu diatasi BAZNAS melalui pengelolaan rutin yang dilakukan. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,6 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,7 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko keempat yaitu adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi/golongan dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,6 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi besar (*Major*) berarti bila terjadi akan berakibat pada berkurangnya tingkat pencapaian (sebagian) untuk tujuan yang bersifat jangka panjang. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang

ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,2 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu Dana zakat disalurkan kurang adil ke masing-masing mustahik dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,9 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,9 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4 2 Heatmap Risiko Pendistribusian Zakat



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa kelima indikator 1, 2, 3, dan 5 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlukan pengelolaan dan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang

bertanggung jawab. Sedangkan untuk indikator 4 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, mengenai risiko dana pendistribusian sudah cukup meluas dan merata sesuai dengan kemampuan. Beliau menambahkan juga bahwa pendistribusian terus diupayakan karena telah menjadi keharusan yang dilakukan oleh BAZNAS.

“Pada dasarnya kami bisa, misalkan program pemberdayaan ekonomi itu kan mustahiknya tidak hanya sekitar sini saja, untuk fakirnya absolut misalnya nggak bisa, fisabilillah misal ustad atau guru itu ekonominya diberdayakan bisa. Untuk kelima program itu bisa, kecuali yang memang untuk khusus fakir miskin sudah skemakan itu ”

Mengenai upaya menyalahgunakan pendistribusian dana zakat yang dilakukan oleh mustahik setelah menerima zakat, hal itu mungkin saja terjadi karena kurang optimalnya BAZNAS dalam hal memantau jumlah mustahik yang banyak.

“Ya sementara masih kecil ya dari pemantauannya masih kecil. Sementara masih tetap sasaran untuk mustahik adapun setelah ke mustahik itu kadang-kadang pemberdayaannya yang ada kendala karena pendampingannya kurang, misal kami berdayakan suatu kelompok mustahik diberikan sapi satu, dua, tiga bulan masih bagus bisa beranak tapi nanti kembali lagi di sepevisi sudah nggak ada sapinya dengan alasan untuk renovasi rumah, dll.”⁸

3. Risiko Dana Produktif

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko dana produktif.

⁸ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

**Tabel 4. 7 Identifikasi Risiko Dana Produktif
BAZNAS Demak**

	Identifikasi Risiko Dana Produktif	L	I	V	S
1	Dana zakat produktif tiap mustahik terlampau kecil	4,8	2,6	2,4	2,6
2	Kurang efektifnya dana bergulir dari zakat karena kurangnya pengetahuan mustahik bahwa dana tersebut adalah dana zakat	3,2	2,9	3,5	2,5
3	Dana zakat dimanfaatkan menjadi dana bergulir melewati masa satu tahun	3	4,1	2,4	3
4	Kurang efektifnya dana bergulir karena kurangnya pembekalan mustahik keahlian yang dibutuhkan	3,5	3,5	3,7	2,5
5	Pemanfaatan dana zakat dengan tujuan produktif terlampau banyak sehingga zakat konsumtif belum terpenuhi	4,2	4,4	2,6	3,5

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada dana produktif di atas, pada indikator pertama yaitu dana zakat produktif per mustahik terlalu kecil dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,8 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 2,6 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sangat kecil (*Very Minor*) dimana risiko ini hanya akan menimbulkan masalah kecil yang mampu diatasi BAZNAS melalui pengelolaan rutin yang dilakukan. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi

kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko kedua yaitu dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tahu dana tersebut adalah dana zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 2,9 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sangat kecil (*very minor*) dimana risiko ini hanya akan menimbulkan masalah kecil yang mampu diatasi BAZNAS melalui pengelolaan rutin yang dilakukan. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,5 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

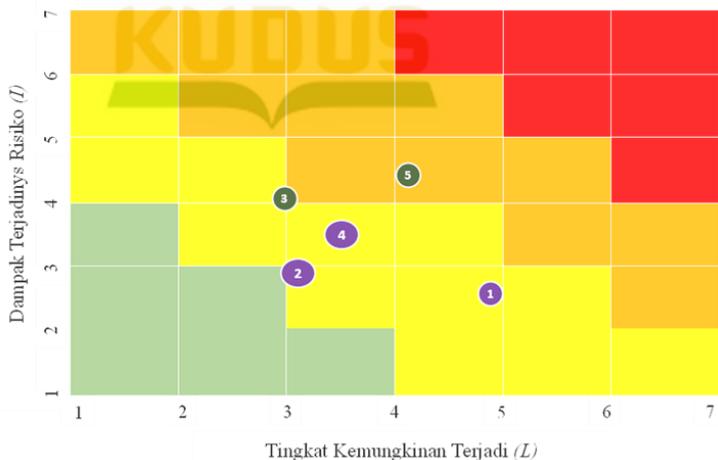
Indikator risiko ketiga yaitu dana zakat digunakan sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3 berada pada tingkatan jarang terjadi (*rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3 termasuk dalam tingkatan biasa (*medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko keempat yaitu dana bergulir dari zakat kurang efektif karena mustahik tidak dibekali dengan keahlian yang dibutuhkan dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,5 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang

telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (V) sebesar 3,7 berada pada tingkatan yang biasa (*medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (S) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (L) sebesar 4,2 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*unlikely*). Impresi (I) timbulnya risiko sebesar 4,4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (V) sebesar 2,6 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (S) pada indikator ini sebesar 3,5 termasuk dalam tingkatan biasa (*medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Gambar 4. 3 Heatmap Risiko Dana Produktif



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 1, 2, dan 4 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan untuk indikator 3 dan 5 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, mengenai pelatihan risiko dana produktif yang dilakukan yaitu dengan berkolaborasi dengan berbagai instansi pemerintahan atau kelompok-kelompok pemberdayaan. Seperti halnya BAZNAS memeberikan modal (dapat berupa uang maupun benda) dan pelatihan-pelatihan dasar untuk para mustahik agar bisa membuka suatu usaha atau kegiatan bisnis lainnya.

“Ada, sebenarnya itu dari pihak PPK karena kami bekerja sama dengan PPK jadi ya diserahkan ke PPK, terus sama dengan BLK mengenai pendistribusian ya setelah jadi ya kami titip kepada mereka yang memiliki jaringan, jadi pelatihan-pelatihan ini kami belum bisa memantau secara langsung. Pemantauan dilakukan mitra ”

Adapun mitigasi yang dilakukan terhadap risiko dana produktif yaitu dengan melakukan pengawasan terhadap mustahik.

“Ketika kami bekerja sama dengan UPZ ya, kan itu kan dibawah pemantauan mereka jadi kami ya berkoordinasi dengan UPZ itu snediri, nanti untuk dilapang mereka yang menjalankan”

4. Risiko Pengelolaan Dana Zakat

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko pengelolaan dana zakat.

**Tabel 4. 8 Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat
BAZNAS Demak**

	Identifikasi Risiko Pengelolaan Dana Zakat	L	I	V	S
1	Pemanfaatan banyak bank untuk pengelolaan dana zakat	4,8	3	2,5	3,1
2	Biaya operasional entitas terlalu tinggi	4,2	3,4	3	2,5
3	Pemanfaatan banyak rekening bagi macam-macam tipe dana	4,9	3,4	2,4	2,5
4	Pemanfaatan bank konvensional untuk penyimpanan dana zakat	3	2,9	2,5	2,6
5	Dana zakat dibiarkan dalam bank untuk tujuan keuntungan	2,6	4,1	2,6	2,7

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada pengelolaan dana zakat di atas, pada indikator pertama yaitu penggunaan banyak bank untuk pengelolaan dana zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,8 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko kedua yaitu tingginya biaya operasional entitas zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,2 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa

pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

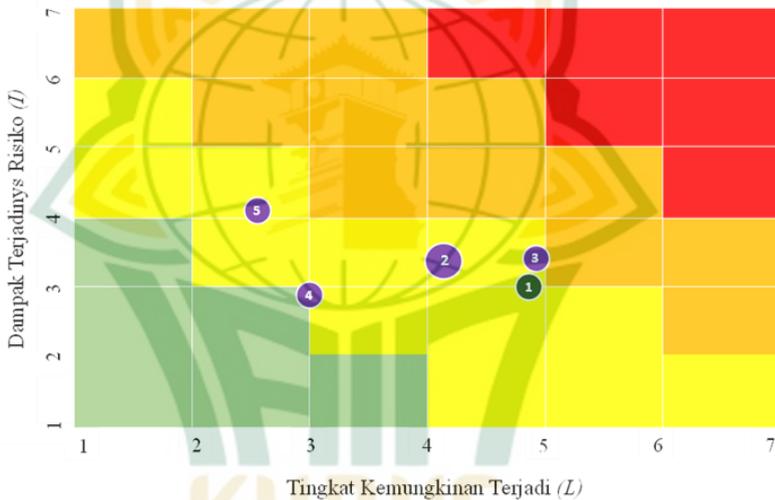
Indikator risiko ketiga yaitu penggunaan banyak rekening untuk berbagai tipe dana dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,9 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko keempat yaitu dana zakat disimpan di bank konvensional dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 2,9 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sangat kecil (*very minor*) dimana risiko ini hanya akan menimbulkan masalah kecil yang mampu diatasi BAZNAS melalui pengelolaan rutin yang dilakukan. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu dana zakat ditahan di bank untuk mendapatkan keuntungan dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,6 berada pada

tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,6 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,7 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4. 4 Heatmap Pengelolaan Dana Zakat



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 4 berada pada zona risiko hijau yaitu titik risiko rendah, dimana tidak memerlukan pertimbangan dikarenakan impresinya yang tergolong kecil untuk penanganan cukup melalui prosedur rutin. Sedangkan indikator 1, 2, 3 dan 5 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang bertanggung jawab.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, memang masih menggunakan beberapa bank

konvensional. Hal tersebut didasari sebagai bagian strategi yang dilakukan oleh BAZNAS Demak untuk mengumpulkan ZIS. Terkhusus mengenai infak dan sedekah kalau hanya ada penggunaan satu bank saja semisal bank syariah tentu akan menimbulkan rasa malas bagi individu yang berinfak dan bersedekah karena danya penerapan biaya administrasi yang lumayan besar.

“Iya, kalau kalau menurut petunjuknya idealisnya dengan bank syariah tapi untuk di lembaga daerah kebanyakan pakai bank daerah. Mungkin pertama-pertama disetor lewat bank atau lembaga keuangan konvensional tapi melebihi 5 hari akan langsung dipindah ke bank syariah agar tidak terkena riba. Kami khusus kan menggunakan bank syariah saja cukup sulir, karena bank yang digunakan untuk gaji ASN bank bumd konvensional.”⁹

Namun BAZNAS Demak penyimpanan zakat pada lembaga keuangan konvensional dalam masa yang lama, bahkan BAZNAS menerapkan penyimpanan di bank konvensional tidak boleh melebihi rentang 5 hari setelah disetorkan dan harus segera pindahkan ke bank syariah atau disalurkan, menurut pengakuan Wakil Ketua BAZNAS Demak.¹⁰

5. Risiko Manajemen Pendistribusian Zakat

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko manajemen penyaluran dana zakat.

Tabel 4. 9 Identifikasi Risiko Pendistribusian Zakat BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Manajemen Pendistribusian Zakat	L	I	V	S
1	Tumpang tindih pendistribusian dana zakat dengan entitas zakat lain	3,9	3,5	3,2	2
2	Peruntukan pendistribusian	2,7	3,2	3	2,2

⁹ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

¹⁰ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

	zakat kurang merata				
3	Masih kurang koordinasi antar entitas dalam penyaluran zakat	4,1	2,7	2,5	2,2
4	Pendistribusian dana zakat terlambat ke mustahik	3,2	3,4	2,4	1,5
5	Menyimpan dana zakat terlampau lama, tidak secepatnya didistribusikan	4	4,5	2,5	2,6

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada manajemen penyaluran dana zakat di atas, pada indikator pertama yaitu tumpang tindih penyaluran dana zakat dengan entitas zakat lain dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,9 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko kedua yaitu Alokasi penyaluran zakat tidak merata dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,7 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,2 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini

sebesar 2,2 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

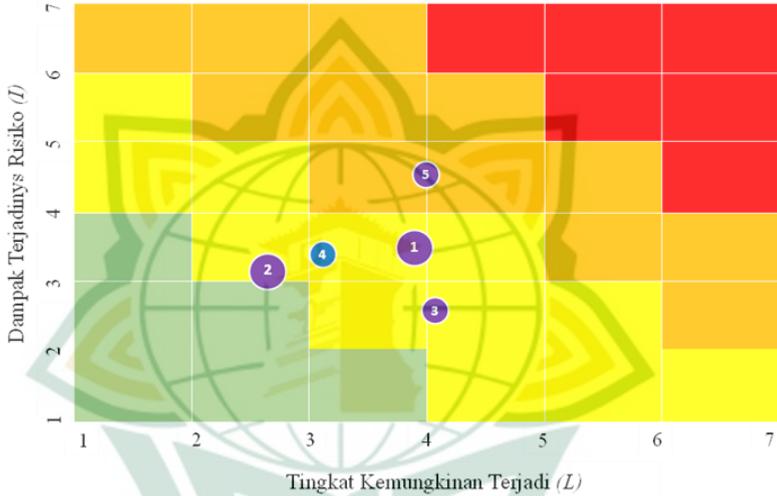
Indikator risiko ketiga yaitu kurangnya koordinasi antar entitas zakat dalam pendistribusian zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,1 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 2,7 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sangat kecil (*very minor*) dimana risiko ini hanya akan menimbulkan masalah kecil yang mampu diatasi BAZNAS melalui pengelolaan rutin yang dilakukan. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,2 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko keempat yaitu terlambatnya penyaluran dana zakat ke mustahik dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 1,5 termasuk dalam tingkatan sangat rendah (*Very Low*) dimana risiko timbul dengan sangat lambat bahkan terjadi lebih dari kurun waktu satu tahun bahkan lebih.

Indikator risiko yang kelima yaitu dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*)

sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4. 5 Heatmap Manajemen Pendistribusian Zakat



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 1, 2, 3 dan 4 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan indikator 5 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, tentang terjadinya tumpang tindih pendistribusian zakat antar entitas zakat, pada sektor BAZNAS hal ini tidak akan terjadi karena adanya sistem manajemen BAZNAS atau SIMBA yang berfungsi mencatat semua penyaluran kepada para penerima zakat berdasarkan data NIK mereka dimana semua penyaluran kepada para mustahik

yang menerima zakat dapat diperiksa melalui NIK, apabila sudah menerima zakat maka akan terlihat.¹¹

“Untuk OPZ lain jika ingin melakukan pentasyarufan harus membuat RKAT yang mengacu pada kami terlebih dahulu agar dapat saling berkoodinasi agar tidak terjadi tumpah tindih. Karena memang pernah terjadi disatu daerah telah kita lakukan program disana kemudian tidak berselang lama ada lembaga lain yang melakukan program juga disana. Tapi kalau untuk sesama BAZNAS sendiri ini sulit terjadi karena kami telah ada SIMBA yang membantu mencatat semua penyaluran kepada penerima zkat yang didasarkan datanya pada NIK penerima.”

Sedangkan mitigasi yang diterapkan itu melalui cara dilakukannya diseminasi dan membangun koordinasi dengan seluruh entitas zakat yang ada di Demak, hal ini memiliki tujuan entitas zakat yang ada di Kabupaten Demak dapat berjalan searah, masalah tumpang tindihnya pendistribusian zakat antar entitas tidak akan terjadi.

6. Risiko Infrastruktur Jaringan

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko infrastruktur jaringan.

Tabel 4. 10 Identifikasi Risiko Infrastruktur Jaringan BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Infrastruktur Jaringan	L	I	V	S
1	Terganggunya (rusak/lumpuh) sistem IT	4,8	4,1	3,1	3,1
2	Belum tersedianya standar system informasi yang menunjang	3,2	3,5	2,6	2,4
3	Masih kurangnya kualitas jaringan atau teknologi yang lama	3,9	3,6	3	2,7
4	Kurangnya manajemen operasional aplikasi,	2,9	3,5	3,1	3,2

¹¹ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

	jaringan dan sistem database				
5	Adanya virus computer yang berimbas pada hilangnya data	2,7	3,5	2,4	2,4

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada infrastruktur jaringan di atas, pada indikator pertama yaitu rusak atau lumpuhnya sistem IT dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,8 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,1 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko kedua yaitu belum adanya sistem teknologi informasi standar yang mendukung dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,2 berada pada jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,6 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,4 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko ketiga yaitu kurang baiknya kualitas jaringan atau teknologi yang usang dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,9 berada pada

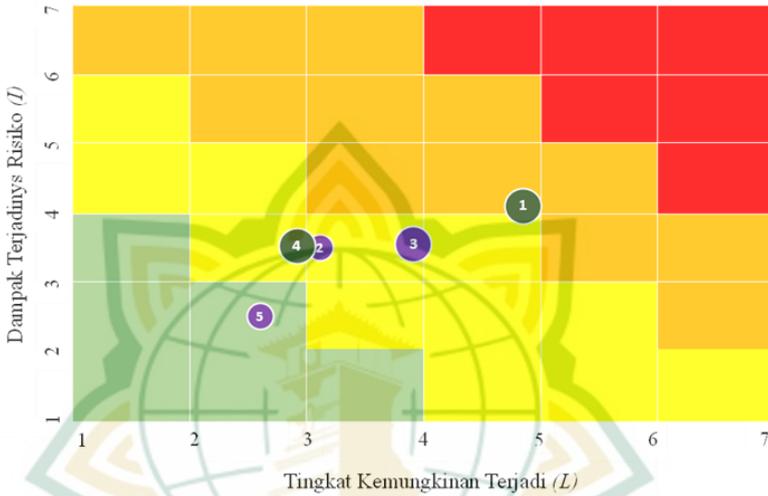
tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,7 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko keempat yaitu kurang baiknya manajemen operasional aplikasi, jaringan dan sistem *database* dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,9 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sangat kecil (*Very Minor*) dimana risiko ini hanya akan menimbulkan masalah kecil yang mampu diatasi BAZNAS melalui pengelolaan rutin yang dilakukan. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,1 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,2 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu Data hilang terkena virus komputer dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,7 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi

pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,4 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4. 6 Heatmap Risiko Infrastruktur Jaringan



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 5 berada pada zona risiko hijau yaitu titik risiko rendah, dimana tidak memerlukan pertimbangan dikarenakan impresinya yang tergolong kecil untuk penanganan cukup melalui prosedur rutin. Untuk indikator 2, 3 dan 4 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan, Indikator 1 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, bahwa BAZNAS Demak telah memiliki bermacam-macam media sosial seperti *website*, Instagram, Facebook, dan Wahtsapp. Sedangkan infrastruktur di BAZNAS dapat dikatakan aman, baik dari kendala terganggunya sistem jaringan, ataupun hilangnya data karena virus, maupun melemahnya sistem jaringan.

Mitigasi yang diterapkan ketika adanya gangguan infrastruktur jaringan adalah dapat dilakukan dengan menelusuri penyebab permasalahan secara lansung baru secepat mungkin dilakukan perbaikan. Sistem jaringan sangatlah krusial karena berkaitan dengan penginputan data kedalam sistem informasi manajemen BAZNAS, jika timbul gangguan serius pada sistem jaringan maka BAZNAS Demak akan melaksanakan kegiatan perekaman dana zakat secara manual.¹²

7. Risiko Kolaborasi

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko kolaborasi.

Tabel 4. 11 Identifikasi Risiko Kolaborasi BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Kolaborasi	L	I	V	S
1	Keterlambatan pelaporan pelaksanaan program oleh kolaborator	4,4	4,1	3,6	3,4
2	Kurangnya optimalisasi dalam menjalin koneksi antara entitas zakat dengan stakeholder yang terkait zakat	3,9	5	3,5	2,6
3	Keterlambatan pelaporan program dari divisi entitas zakat sendiri/kolaborator	4,1	4,5	3,2	3,2
4	Adanya ketergantungan terhadap penggunaan teknologi sediaan mitra program	4,1	3,9	2,7	2,7
5	Penyalahgunaan pendistribusian melalui kolaborator	3,6	4,2	2	2

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko kolaborasi di atas, pada indikator pertama yaitu pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat dimana tingkat kemungkinan

¹² Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,4 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,4 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko kedua yaitu belum optimalnya entitas zakat dalam menjalin kemitraan dengan *stakeholder* yang terkait zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,9 berada pada tingkatan Jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi besar (*Major*) berarti bila terjadi akan berakibat pada berkurangnya tingkat pencapaian (Sebagian) untuk tujuan yang bersifat jangka panjang. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,5 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

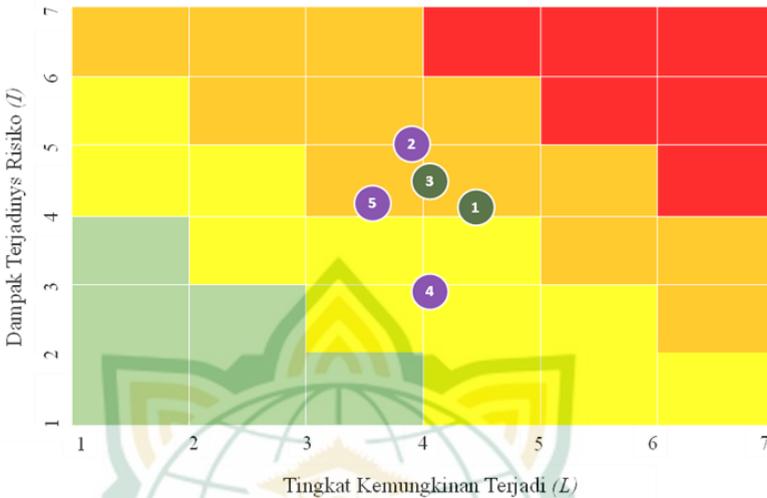
Indikator risiko ketiga yaitu lamanya laporan program dari divisi entitas zakat sendiri atau mitra entitas zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,1 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan

mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,2 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko keempat yaitu Ketergantungan terhadap teknologi mitra program dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,1 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,9 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,7 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu Distribusi melalui mitra disalahgunakan dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan Jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,2 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,9 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2 termasuk dalam tingkatan rendah (*low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4. 7 Heatmap Risiko Kolaborasi



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 4 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahannya dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan, indikator 1, 2, 3 dan 5 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, mengenai adanya upaya menyalahgunakan program pendistribusian zakat yang dilakukan oleh mitra sangatlah sulit terjadi karena pihak BAZNAS akan secara rutin melakukan pemantau, evaluasi dan koordinasi dengan pihak rekan kolaborasi.¹³

8. Risiko Pengembangan Program

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko dana pengembangan program.

¹³ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

Tabel 4. 12 Identifikasi Risiko Pengembangan Program BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Pengembangan Program	L	I	V	S
1	Membutuhkan biaya yang terlampau besar untuk pengembangan produk baru	4	3,5	2,9	2,4
2	Kurangnya dana operasional entitas	4,9	3,4	2,7	2,6
3	Kurang gencar, teratur, dan intens dalam diseminasi kepada masyarakat mengenai program baru	4,9	3,6	3,6	3,1
4	Pengkajian atau percobaan program baru yang tidak	3,8	4,5	2,5	2,6
5	Optimalisasi yang kurang mendukung program baru yang digeloscorkan	5	3,6	2,5	3,1

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada pengembangan program di atas, pada indikator pertama yaitu besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,9 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,4 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko kedua yaitu minimnya biaya operasional entitas zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,9 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,7 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

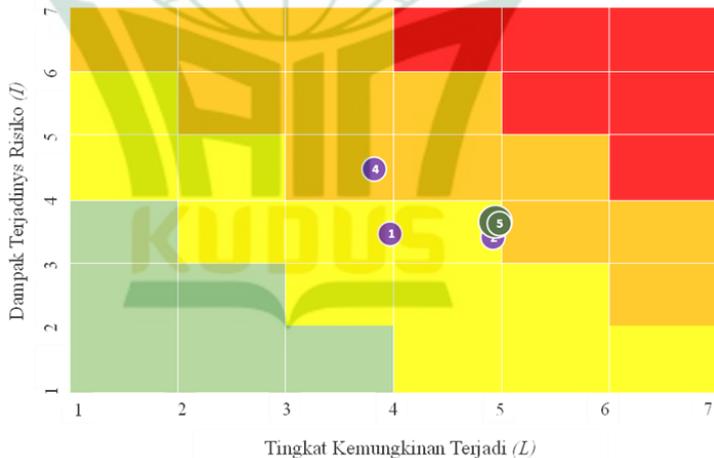
Indikator risiko ketiga yaitu Kurang gencar, rutin, dan intensif dalam sosialisasi kepada masyarakat tentang program baru dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,9 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,6 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan

Indikator risiko keempat yaitu penelitian atau pengtesan program baru yang tidak tepat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,8 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan

mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu kurang optimalnya pendukung program baru yang diluncurkan dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 5 berada pada tingkatan mungkin terjadi (*Possible*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,6 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Gambar 4. 8 Heatmap Risiko Pengembangan Program



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 1, 2, 3 dan 5 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahannya dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan indikator 4 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko

tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, bahwa untuk mengoptimalkan dan mengembangkan program BAZNAS secara rutin melakukan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan. Selain itu BAZNAS juga secara rutin melakukan monitoring dan evaluasi.¹⁴

“Ya itu kita punya acuan, mbak. Dari perbaznas No.3 tentang pentasyarufan dikuatkan dengan SK 64 disana ada beberapa sistem yang harus dibuat . Jika program iya melibatkan pra program ya ada penelitian, ada *assesment* pa mungkin dilkaskanakan ya dilaksanakan. Nah dari segi pelaksanaan itu nanti ada pembelajaran misalnya ada kursus atau pelatihan. Setelah itu ada monitoring dan evaluasi.”

“Kami ada jadwalnya, jadi disini itu yang program seperti Zmart itu ada tenaga pendamping. Ya nanti juga ada supervisi, supervisi kita 2 atau 3 bulan sekali untuk setiap program.”¹⁵

9. Risiko Kepemimpinan

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko dana kepemimpinan.

Tabel 4. 13 Identifikasi Risiko Kepemimpinan BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Kepemimpinan	L	I	V	S
1	Kepuasan amil (<i>reward & punishment</i>) yang kurang seimbang	4,6	4,5	3,2	3,1
2	Struktur remunerasi yang tidak efektif	4,2	3,9	2,9	3,1
3	Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan	4,4	4,1	3,2	3,1

¹⁴ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

¹⁵ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

	produktivitas dan efisiensi entitas zakat				
4	Idealisme amil meluntur	5,1	3,8	3,6	2,2
5	Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM	4,5	4,8	2,9	2,1

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada kepemimpinan di atas, pada indikator pertama yaitu kepuasan amil (*Reward & Punishment*) yang kurang seimbang dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,6 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,6 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko kedua yaitu struktur remunerasi yang tidak efektif dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,2 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,9 yang berada pada tingkatan memiliki impresi biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,9 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa

(*medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

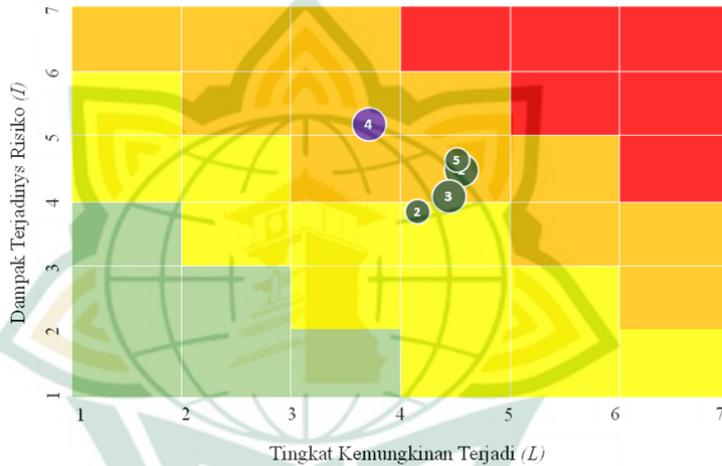
Indikator risiko ketiga yaitu kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi entitas zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,4 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,1 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko keempat yaitu idealisme amil meluntur dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 5,1 berada pada tingkatan mungkin terjadi (*Possible*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,8 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,2 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan mengelola SDM dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 4,5 berada pada tingkatan mungkin tidak terjadi (*Unlikely*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,8 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan

dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (V) sebesar 2,9 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (S) pada indikator ini sebesar 2,1 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4. 9 Heatmap Risiko Kepemimpinan



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 2 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan, untuk indikator 1, 3, 4 dan 5 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, bahwa ada penerapan sistem *reward* dan *punishment* untuk kinerja setiap amil, Karena hal ini juga bagian dari penerapan kode etik amil.

“Iya, semua manajemen itu ada ya mbak ya. Adanya *reward* dan *punishment* itu sudah sistem apalagi untuk organisasi modern. Kami juga ada aturan yang tercantum pada kode etik

amil.¹⁶

10. Risiko Kompetensi

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko dana kompetensi.

Tabel 4. 14 Identifikasi Risiko Kompetensi BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Kompetensi	L	I	V	S
1	Ketidakharmonisan BAZNAS dan entitas zakat swasta	3,9	4,4	2,9	2,2
2	Persaingan popularitas program dengan entitas zakat lain	3,8	2,6	2,5	3,1
3	Adanya risiko persaingan tidak sehat dengan entitas zakat lain	3,2	4,1	3,6	3,2
4	Adanya risiko persaingan tidak sehat antara entitas zakat dengan entitas zakat sosial kemanusiaan lainnya	2,4	3,5	3,1	2
5	Adanya kampanye negatif tentang entitas zakat, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui entitas zakat	2,5	4,1	3,5	3,1

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada persaingan di atas, pada indikator pertama yaitu ketidakharmonisan BAZNAS dan entitas zakat swasta dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,9 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,9 berada

¹⁶ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

pada tingkatan rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,2 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko kedua yaitu persaingan popularitas program dengan entitas zakat lain dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,8 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 2,6 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sangat kecil (*Very Minor*) dimana risiko ini hanya akan menimbulkan masalah kecil yang mampu diatasi BAZNAS melalui pengelolaan rutin yang dilakukan. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan yang rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

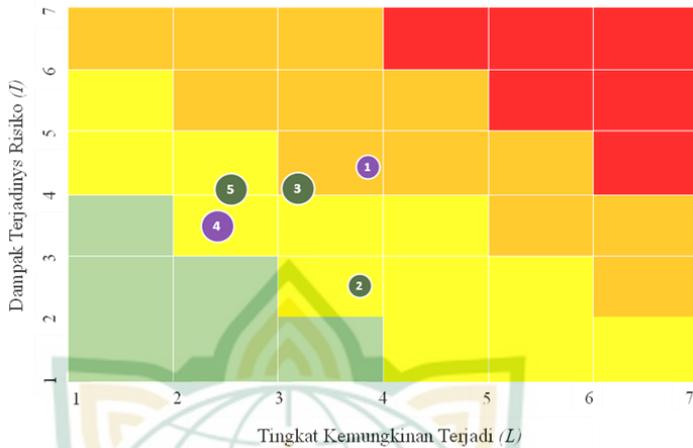
Indikator risiko ketiga yaitu adanya risiko persaingan tidak sehat dengan entitas zakat lain dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,2 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,2 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan

Indikator risiko keempat yaitu adanya risiko persaingan tidak sehat antara entitas zakat dengan entitas sosial kemanusiaan lainnya dimana tingkat kemungkinan

timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,4 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,1 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu adanya kampanye negatif tentang entitas zakat, sehingga muzaki memilih membayar zakat tidak melalui entitas zakat dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,1 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,5 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 3,1 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Gambar 4 10 Heatmap Risiko Kompetisi



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa indikator 2, 4 dan 5 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahan dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan, untuk indikator 1 dan 3 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, mengenai tidak adanya kompetisi antar entitas zakat, terutama antara BAZNAS dengan entitas zakat swasta. Beliau menambahkan bahwa setiap entitas zakat telah mempunyai segmentasi pengumpulannya masing-masing. Misalkan BAZNAS Demak mengumpulkan zakat pada segmen pemerintahan daerah, sedangkan entitas zakat swasta mengumpulkan zakat dari warga sipil.¹⁷

“Karena LAZ sebenarnya saling mendukung BAZNAS, saham BAZNAS ditujukan untuk segmen pemerintahan daerah Jika LAZ ditujukan untuk masyarakat non-pemerintah dan masing-masing sudah mempunyai

¹⁷ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

wilayahnya sendiri, maka tidak ada konflik.”¹⁸

11. Risiko Kriminalitas

Berdasarkan lima indikator risiko yang dibagikan BAZNAS Kabupaten Demak, diperoleh hasil sebagai berikut dalam mengidentifikasi risiko dana kriminalitas.

Tabel 4. 15 Identifikasi Risiko Kriminalitas BAZNAS Demak

	Identifikasi Risiko Kriminalitas	L	I	V	S
1	Penerima program dana bergulir kurang dapat dipercaya/serius	2,9	3,4	2,9	2,6
2	Dana zakat disalahgunakan oleh mustahik	2,5	3,2	3,4	2,5
3	Penyalahgunaan pendistribusian zakat melalui kolaborator Pelaksana Program	3,1	3,5	3,9	2,5
4	Amil menggelapkan dana zakat yang telah diperoleh langsung dari muzakki	2,9	4,9	3,5	2,9
5	Tidak amanahnya petugas amil dari aspek waktu (pendistribusian yang terlambat kepada mustahik)	3,6	4,2	3,6	2,5

Sumber: Data dikelola peneliti

Berdasarkan hasil identifikasi risiko kriminalitas di atas, pada indikator pertama yaitu mustahik penerima dana bergulir kurang amanah/serius dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,9 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,4 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 2,9 berada pada tingkatan rendah (*Low*) maknanya BAZNAS sebagai entitas

¹⁸ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang mumpuni dengan kemungkinan keberhasilan tinggi kecuali pada beberapa risiko ekstrim. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,6 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko kedua yaitu mustahik menyalahgunakan dana zakat (misal, untuk membeli rokok) dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,5 berada pada tingkatan sangat langka terjadi (*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,2 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,4 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

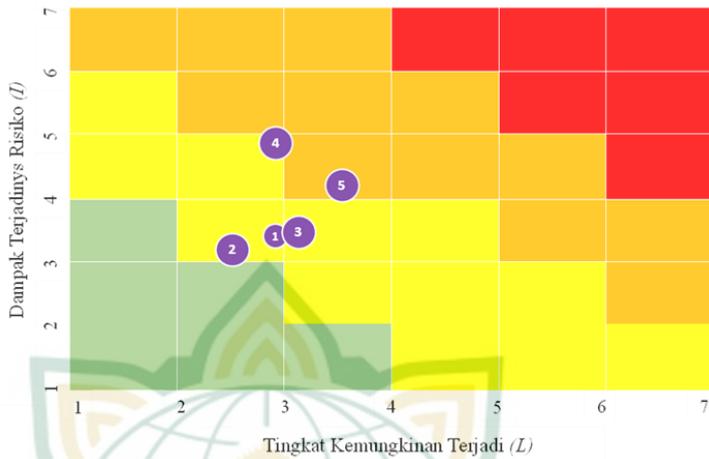
Indikator risiko ketiga yaitu adanya penyaluran zakat melalui Mitra Pelaksana Program disalahgunakan dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,1 berada pada tingkatan jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 3,5 yang berada pada tingkatan memiliki impresi kecil (*Minor*) hal ini membuktikan bahwa pengelolaan rutin yang telah dilakukan efektif. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,9 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan biasa (*Medium*) dimana risiko timbul hanya dalam hitungan bulan.

Indikator risiko keempat yaitu adanya risiko penggelapan dana zakat yang diambil langsung oleh amil dari muzaki dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 2,9 berada pada tingkatan sangat langka terjadi

(*Very Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,9 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,5 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,9 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Indikator risiko yang kelima yaitu adanya petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik) dimana tingkat kemungkinan timbulnya risiko (*L*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan Jarang terjadi (*Rare*). Impresi (*I*) timbulnya risiko sebesar 4,2 yang berada pada tingkatan memiliki impresi sedang (*Moderat*) berarti bila terjadi akan berakibat pada pencegahan pemenuhan tujuan dalam periode tertentu. Tingkat kerentanan timbulnya risiko (*V*) sebesar 3,6 berada pada tingkatan yang biasa (*Medium*) maknanya BAZNAS sebagai entitas zakat membuktikan memiliki kemampuan mitigasi yang cukup dengan kemungkinan keberhasilan biasa saja yang disebabkan oleh sebagian penyelesaian yang ditawarkan efektif namun sebagian pula yang kurang efektif. Jenjang kelajuan (*S*) pada indikator ini sebesar 2,5 termasuk dalam tingkatan rendah (*Low*) dimana risiko dapat timbul dalam kurun waktu beberapa bulan.

Gambar 4. 11 Heatmap Risiko Kriminalitas



Berdasarkan *heatmap* di atas terlihat bahwa kelima indikator 1, 2, 3, dan 4 berada pada zona risiko kuning yaitu titik risiko sedang, dimana risiko masih tergolong dapat diterima dengan catatan tetap perlu dikelola dengan melakukan pengawasan dengan pengarahannya dari pimpinan yang bertanggung jawab. Sedangkan, untuk indikator 5 berada di zona risiko jingga yaitu risiko tinggi, dimana risiko-risiko tersebut sebisa mungkin dihindari sehingga diperlukan perhatian khusus dari pimpinan yang berwenang.

Berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan kepada Bapak Muchlas selaku Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, mengenai risiko kriminalitas, tidak pernah terjadi tindak pidana berkaitan dengan pengelolaan zakat yang dilaksanakan oleh petugas amil. Sedangkan untuk dari mustahik memang dipandang sedikit berisiko dan sangat mungkin timbul karena banyak penipuan oleh masyarakat yang dilakukan oleh masyarakat. Sehingga diperlukan adanya *assessment* guna memberikan kepastian memastikan agar tidak ada penipuan semisal dengan pengecekan langsung ke lokasi.

“Kalau untuk amil, saya jamin di BAZNAS Demak tidak ada, tetapi kalau yang lain saya tidak dapat jamin. Karena hal itu kadang memungkinkan terjadi, makanya kami selalu melakukan evaluasi dan pengecekan langsung ke lokasi.”

Untuk mengurangi risiko kriminalitas tersebut, jika hal seperti ini dilakukan amil maka akan dikenakan

hukuman. Sementara bagi calon mustahik yang ingin sebagai penerima dana zakat akan diberikan perlu dilakukan penilaian. Oleh karena itu, harus dievaluasi dan diverifikasi terlebih dahulu kelayakan mustahik untuk menerima zakat atau sekadar menipu masyarakat.¹⁹

Berdasarkan penilaian risiko yang telah peneliti paparkan diatas, maka dapat diketahui bahwa dari 11 jenis risiko yang terbagi dalam 55 subjenis risiko dalam kegiatan operasional Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Demak terdapat beberapa risiko yang memerlukan perhatian khusus dari manajemen senior (prioritas) dibandingkan risiko-risiko lainnya karena memasuki kategori sebagai risiko tinggi (*High Risk*). Sebagai berikut risiko-risiko yang terindikasi sebagai risiko tinggi di BAZNAS Kabupaten Demak:

Tabel 4. 16 Prioritasi, Impresi dan Mitigasi Risiko Operasional

Kode	Identifikasi Risiko					Impresi	Mitigasi
		L	I	V	S		
A1	Rencana pengimpunan zakat OPZ terlalu optimis	4, 9	5, 5	2, 5	1, 2	(1)Kenyataan pengumpulan zakat meleset; (2) Berimbas secara signifikan pada pelaksanaan program di lapangan	(1)Menambahkan <i>disclaimer</i> pada seluruh <i>form</i> validasi kepada <i>muzakki</i> yang menyatakan bahwa entitas zakat tidak menerima dana zakat yang berasal dari tindak kriminal, maksud untuk pencucian uang dan larangan-larangan lainnya sesuai dengan ketentuan syariah (2)Edukasi harta
A2	Proyeksi potensi zakat terlalu optimis dan atau tidak	4, 1	4	2, 6	2, 6	(1) <i>Resetting</i> anggaran yang dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan mustahik; (2)Dapat	(1)Menambahkan <i>disclaimer</i> pada seluruh <i>form</i> validasi kepada <i>muzakki</i> yang menyatakan bahwa entitas zakat tidak menerima dana zakat yang berasal dari tindak kriminal, maksud untuk pencucian uang dan larangan-larangan lainnya sesuai dengan ketentuan syariah (2)Edukasi harta

¹⁹ Muchlas A.R, Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Demak, 15 Mei 2024.

	akurat				berpengaruh pada indikator keberhasilan program	dengan melaksanakan pelatihan pengecekan keuangan syariah secara teratur bagi para muzakki maupun calon; (3)SOP penerimaan dana;	
A4	Harta yang dizakatkan tercampur dan berasal dari hasil bukan halal (korupsi,riba,d l)	2, 2	5, 1	2, 7	2, 6	(1)Dana zakat entitas tercampur dana tidak halal; (2)Pelanggaran syariah; (3)Harta zakat menjadi tidak sah	Penguatan unit kepatuhan; rumusan koridor kepatuhan; sosialisasi, implementasi, dan audit kepatuhan
B4	Adanya pemanfaatan dana zakat untuk kepentingan pribadi /golongan	2, 6	5	3, 2	3, 2	(1)Tidak sahnya penyaluran sesuai asnaf zakat; (2)Pelanggaran hukum dan tidak sesuai syariat Islam	(1)Menciptakan regulasi mengenai batasan dan ketentuan pemanfaatan dana program; (2)Penerapan sistem kepatuhan dan pelaksanaan audit internal; (3)SOP pendistribusian dana; (4) Laporan keuangan secara teratur
C3	Dana zakat digunakan	3	4, 1	2, 4	3	1)Melanggar hukum, dana zakat harus	(1)Perlu membangun suatu regulasi yang tidak mempersulit

	sebagai dana bergulir lebih dari satu tahun					tersalur dalam satu tahun; (2)Risiko menzalimi hak para mustahik	entitas zakat; (2) Melakukan MOU yang tegas mengenai batas tempo pengembalian dana bergulir
C5	Penggunaan dana zakat untuk tujuan produktif terlalu banyak sedangkan untuk tujuan konsumtif belum terpenuhi	4, 2	4, 4	2, 6	3, 5	(1)Melanggar hukum dan menurunkan kredibilitas entitas zakat; (2) Kurang meratanya alokasi dana ZIS terhadap kebutuhan dasar mustahik.	(1)Regulasi entitas zakat dalam distribusi dana; (2)Melaksanakan penilaian yang selektif untuk penerima dan mendistribusikan zakat untuk tujuan konsumtif
E5	Dana zakat disimpan terlalu lama, tidak segera disalurkan	4	4, 5	2, 5	2, 6	(1)Menzalimi hak para mustahik; (2)Mustahik tidak dapat memenuhi kebutuhan dasarnya	(1)Pemantauan dan skema pelaporan yang terukur dan terstruktur; (2)Diseminasi, penerapan, dan audit kepatuhan
F1	Rusak atau lumpuhnya sistem	4, 8	4, 1	3, 1	3, 1	(1)Hilangnya data muzaki, mustahik atau laporan	(1)Mencadangkan sistem secara teratur dan penyediaan server cadangan;

	IT				keuangan OPZ; (2) Tidak tersampai kanya informasi dan komunikasi kepada para pemetik manfaat	(2) Membuat <i>back data</i> pusat dan <i>me-maintenance</i> rutin fasilitas jaringan.	
G1	Pelaporan pelaksanaan program oleh mitra terlambat	4, 4	4, 1	3, 6	3, 4	1) Terlambatnya pelaporan pelaksanaan oleh kolaborator atas suatu program; (2) Keterlambatan mitra dikenakan hukuman hingga risiko pengakhiran ikatan kerja	1) Penilaian dan pemantauan yang baik juga terukur; (2) SOP mengenai kerjasama pendistribusian (SLA)
G2	Belum optimalnya OPZ dalam menjalin kemitraan dengan <i>stakeholder</i> yang terkait zakat	3, 9	5	3, 5	2, 6	(1) Kurang maksimal entitas dalam menjalin kolaborasi dengan <i>stakeholder</i> yang terkait zakat; (2) Mengurangi integritas entitas zakat	1) Menyatukan pandangan mengenai tata cara pengelolaan zakat dengan para kolaborator; (2) SOP mengenai kerjasama pendistribusian (SLA); (3) Menyusun daftar mitra yang berkualitas baik dan melakukan diskusi penilaian

<p>G3</p>	<p>Laman ya laporan progra m dari divisi OPZ sendiri atau mitra OPZ</p>	<p>4, 1</p>	<p>4, 5</p>	<p>3, 2</p>	<p>3, 2</p>	<p>(1)Keterlamba tan pelaporan program dari divisi entitas zakat sendiri atau mitra OPZ; (2)Mengurang i integritas entitas zakat</p>	<p>(1)Menentukan SLA laporan harus masuk & adanya sanksi tegas atas pelanggaran; (2) Melakukan diskusi penilaian</p>
<p>G5</p>	<p>Distribusi melalui mitra disalahgunakan</p>	<p>3, 6</p>	<p>4, 2</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>(1)Distribusi melalui mitra disalahgunakan; (2)Mitra yang terlambat dikenakan sanksi sampai ancaman pemutusan hubungan kerja</p>	<p>(1)Pemantauan dan penilaian atas pemanfaatan dana program; (2)Menciptakan forum untuk berkomunikasi dan berkoordinasi entitas dengan para mitra; (3) Menerapkan hukuman yang tegas untuk setiap pelanggaran</p>
<p>H4</p>	<p>Penelitian atau penget esan progra m baru yang tidak tepat</p>	<p>3, 8</p>	<p>4, 5</p>	<p>2, 5</p>	<p>2, 6</p>	<p>(1) Kegagalan pengembangan program, distribusi dana zakat tidak tepat tujuan; (2) Kegagalan pelaksanaan dan evaluasi program</p>	<p>(1) Melakukan strategi diseminasi secatra efektif; (2) Memilih penanggung jawab <i>marketing</i> dan menetapkan rancangan marketing program atas peluncuran produk baru</p>

I1	Kepuasan amil (<i>reward & punishment</i>) yang kurang seimbang	4,6	4,5	3,2	3,1	(1) Kepuasan amil (<i>reward & punish</i>) yang kurang seimbang; (2) Berkurangnya SDM unggul	(1) Memberikan penghargaan yang seimbang dengan kinerjanya; (2) Melakukan sistem penilaian kinerja amil secara berjenjang dan berkala
I3	Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ	4,4	4,1	3,2	3,1	1) Kegagalan untuk memastikan dan mempertahankan produktivitas dan efisiensi OPZ; (2) Berkurangnya SDM unggul	(1) Perlu ada semacam laporan yang otonom untuk menilai mengenai produktivitas dan efisiensi entitas zakat; (2) Memberlakukan kompensasi yang sepadan dan adil terhadap setiap amil; (3) Menetapkan parameter rasio BOPO dan Rasio Produktivitas
I4	Idealisme amil meluntur	5,1	3,8	3,6	2,2	1) Idealisme amil meluntur; (2) Berkurangnya SDM unggul	(1) Membangun budaya organisasi dan meningkatkan peran divisi HRD; (2) Melakukan training-training motivasi, perkuat visi-misi
I5	Risiko tidak dapat merekrut, mempe	4,5	4,8	2,9	2,1	(1) Risiko tidak dapat merekrut, mempertahankan dan	(1) Menampilkan layanan dan suasana kerja yang sehat bagi amil, meningkatkan

	rtahank an dan mengel ola SDM				mengelola SDM; (2) Berkurangnya SDM unggul	<i>performance</i> lembaga dan <i>performance</i> amil; (2) Meningkatkan amil <i>engagement</i> dan menjaga tingkat kesejahteraan amil	
J1	Ketida kharmo nisan BAZN AS dan OPZ swasta	3, 9	4, 4	2, 9	2, 2	(1) Menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap OPZ/BAZNA S; (2) Menyulitkan penerapan kebijakan dan perkembangan dunia zakat	(1) Meciptakan koneksi dan koordinasi yang baik; (2) Saling menghargai dan mengarah pada manfaat; (3) Membangun koneksi yang intensif antara BAZNAS dan LAZ
J3	Adany a risiko persain gan tidak sehat dengan OPZ lain	3, 2	4, 1	3, 6	3, 2	(1) Ketidakharmo nisan antar entitas zakat; (2) Pelanggaran atas etika dan menggangu pelayanan yang mengutamakan mustahik	(1) Mencegah kompetisi dengan entitas zakat lain dengan cara bermain di pemetakan dan ceruk pasar yang independen; (2) Disusun kemufakatan bersama dibawah naungan FOZ, BAZNAS dan Kemeng

K5	Petugas amil yang tidak amanah dari segi waktu (terlambat dalam penyaluran zakat ke mustahik)	3, 6	4, 2	3, 6	2, 5	(1) Terlambatnya waktu penerimaan zakat oleh mustahik; (2) Merusak nama baik dan integritas entitas	(1) SOP pendistribusian zakat; (2) Menjalankan fungsi audit internal; (3) Adanya SOP keuangan terkait pendistribusian
----	---	------	------	------	------	---	---

Sumber: data diolah peneliti

Dari hasil pengkajian yang telah peneliti lakukan, dapat diketahui bahwa penerapan manajemen risiko operasional dalam mengelola dana zakat di BAZNAS Kabupaten Demak dengan menggunakan metode *COSO ERM Modified* dilaksanakan dalam tiga tahap. Pertama, identifikasi risiko, terdapat 11 risiko yang operasional yang teridentifikasi yakni risiko pengumpulan dana, penyaluran dana, dana produktif, pengelolaan dana, manajemen penyaluran dana zakat, infrastruktur jaringan, kolaborasi, pengembangan program, kepemimpinan, persaingan dan kriminalitas. Risiko-risiko ini kemudian dikembangkan lagi menjadi beberapa indikator.

Kedua, Pengukuran dan analisis risiko, dalam tahapan ini perlu dilakukan pemetaan dan analisis setiap risiko yang muncul dan melihat impresi dari risiko tersebut, sehingga dapat diketahui bahwa terdapat 20 indikator yang terindikasi sebagai risiko tinggi artinya risiko-risiko tersebut haruslah dihindari dan perlukan pengelolaan tersendiri dari para manajemen senior sedangkan 35 indikator lainnya masih terindikasi sebagai risiko level sedang dan ringan.

Ketiga, mitigasi terhadap risiko. Berberapa mitigasi telah diterapkan diantaranya edukasi harta dengan melaksanakan sosialisasi mengenai *sharia financial check up* secara berkala bagi para *muzakki* dan calon *muzakki*, selain itu BAZNAS juga telah menerapkan sistem manajemen yang baik dan terpadu,

BAZNAS dilengkapi dengan perangkat lunak yang disebut “SIMBA” (Sistem Manajemen BAZNAS). Dalam SIMBA, SIMBA dapat mengurangi risiko operasional seperti ketidaksesuaian penyaluran dana zakat antar entitas zakat, baik terkait dengan kewajiban entitas zakat entitas zakat, kehilangan data komputer atau bahkan risiko kriminalitas. sehingga dengan adanya sistem dan alur pengelolaan yang jelas antara pengumpulan dan penyaluran dana Zakat serta perangkat sistem pengelolaan BAZNAS yang memudahkan pengelolaan operasional pengelolaan dana Zakat, maka risiko operasional dapat dikelola secara umum dan berimpresi kecil terhadap pengelolaan dan administrasi dana. mendanai BAZNAS.

