

Implementing Risk Management in Nonprofit Organizations: A Phenomenological Study of Islamic Philanthropic Institutions

(Implementasi Manajemen Risiko pada Organisasi Non Laba:
Studi Fenomenologi pada Lembaga Filantropi Islam)

Siska Nurchofifa, Arisona Ahmad, Dassy Putri Andini, dan Sugeng Hartanto

Politeknik Negeri Jember

siskanurchofifa02@gmail.com, arisona_ahmad@polije.ac.id, dassy@polije.ac.id,
sugeng_hartanto@polije.ac.id

Abstract: This study aims to obtain qualitative data with a phenomenological approach to explain informants' understanding of risk management at LAZISNU Lumajang. Data were collected through interviews with three informants and organizational documents. The analysis was conducted through the stages of noema, noesis, epoché (bracketing), intentional analysis, and eidetic reduction. The results showed that although not yet systematic, LAZISNU Lumajang has implemented risk management by forming a management structure. Based on the components of the COSO ERM standard (2017), governance and culture are realized through the establishment of a structure, the presence of a supervisory and advisory board, the application of KOHEREN (Kompak Hebat Keren) and MANTAP (Modern, Accountable, Transparent, Amanah, Professional) values, and compliance with regulations. Strategies and objectives are pursued by preparing work programs at the beginning of the period, branding, socialization, TurBa (Turun ke Bawah), medialization, emotional approach, preparation of proposals, involvement of donors, and separation of zakat and infaq sadaqah accounts. Performance is measured through evaluation and regeneration, while review and revision is done conditionally. Information, communication, and risk reporting are supported by technology for publication, communication, and online recording and reporting.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan memperoleh data kualitatif dengan pendekatan fenomenologi untuk menjelaskan pemahaman informan terkait manajemen risiko pada LAZISNU Lumajang. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan tiga informan serta dokumen organisasi. Analisis dilakukan melalui tahapan noema, noesis, epoché (*bracketing*), analisis intensional, dan mereduksi eidetik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun belum sistematis, LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko dengan membentuk struktur manajemen. Berdasarkan komponen standar COSO ERM (2017), tata kelola dan budaya diwujudkan melalui pembentukan struktur, keberadaan dewan pengawas dan penasihat, penerapan nilai KOHEREN

(Kompak Hebat Keren) dan MANTAP (Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, Profesional), serta kepatuhan terhadap regulasi. Strategi dan tujuan ditempuh dengan menyusun program kerja awal periode, branding, sosialisasi, TurBa (Turun ke Bawah), medialisasi, pendekatan emosional, penyusunan proposal, pelibatan donatur, serta pemisahan rekening zakat dan infak sedekah. Kinerja diukur melalui evaluasi serta kaderisasi, sementara tinjauan dan revisi dilakukan secara kondisional. Informasi, komunikasi, dan pelaporan risiko didukung teknologi untuk publikasi, komunikasi, serta pencatatan dan pelaporan online.

Keywords: risk management, COSO, phenomenology, lazisnu, Islamic philanthropy

A. Pendahuluan

Risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap kegiatan organisasi, baik organisasi yang berorientasi laba maupun *non* laba. Untuk menjaga keberlangsungan usaha atau kegiatan yang dijalankan, salah satu cara untuk mengelola risiko adalah dengan cara menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko dapat dilakukan dengan menyesuaikan kondisi internal organisasi, seperti kondisi keuangan, sumber daya manusia, tingkat produksi, metode pemasaran, keberadaan dewan direksi, manajemen dan karyawan yang ikut merumuskan strategi dan mengidentifikasi potensi risiko yang berdampak pada organisasi, serta perkembangan standar manajemen yang mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Salah satu pendekatan manajemen risiko adalah COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) yang lebih menekankan pada pengembangan dan pengendalian internal organisasi sebagai bentuk pengelolaan.¹

Manajemen risiko pada organisasi *non* laba penting untuk diterapkan karena kegiatannya berbentuk pelayanan yang berpengaruh pada opini publik, seperti Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) sebagai salah satu organisasi *non* laba. Di mana organisasi tersebut mengelola dana zakat, infak, sedekah, CSR dan dana sosial keagamaan lainnya untuk didayagunakan dalam membantu kesejahteraan dan mengangkat harkat sosial masyarakat. Pada LAZISNU terdapat beberapa

¹ D. Dewi et al., “Manufacturing Risk Identification in the Steel Industry,” *E3S Web of Conferences* 190 (2020), <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20201900006>; D. Rios Insua et al., “A Framework for Risk Management Decisions in Aviation Safety at State Level,” *Reliability Engineering & System Safety* 179 (2018): 74–82, <https://doi.org/10.1016/j.ress.2016.12.002>; A. Widyastuti and N. A. N. Zakiyah, “Amanah di Balik Implementasi Manajemen Risiko,” *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia* 5, no. 2 (2021): 151–63, <https://doi.org/10.18196/rabin.v5i2.12966>.

tingkat kepengurusan mulai dari pusat, wilayah atau provinsi, cabang kabupaten, cabang kecamatan, sampai dengan cabang kelurahan atau desa. Meskipun tanggung jawab yang dimiliki LAZISNU sangat besar, penelitian terkait implementasi manajemen risiko pada organisasi *non* laba masih tergolong minim.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji manajemen risiko dalam konteks lembaga amil zakat dan sejenisnya, seperti penelitian yang menyoroti masalah pendistribusian zakat di LAZNAS Daarut Tauhid Peduli Cabang Malang dengan faktor risiko ketidakjujuran calon penerima manfaat, mustahik yang tidak konsisten dalam memberikan laporan dan perilaku mustahik yang dianggap tidak baik.² Kemudian penelitian yang membahas tentang manajemen risiko reputasi pada LAZNAS Yayasan Nurul Hayat, menunjukkan bahwa risiko timbul dari faktor internal seperti kelambatan dalam mengatasi keluhan, lambat dalam penggalangan donasi, karyawan yang kurang semangat dalam bekerja, SOP tidak dipatuhi, akuntabilitas yang tidak memadai, dan pemberian bantuan yang tidak tepat sasaran.³ Selain itu, penelitian yang membahas tentang manajemen risiko dalam perspektif *Zakat Core Principle* pada LAZISNU DIY, menunjukkan bahwa mitigasi risiko yang dilakukan masih belum optimal dan perlu tindak lanjut untuk mengatasinya.⁴ Dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan pada organisasi tersebut, maka penelitian kali ini akan mengusung perbedaan topik manajemen risiko yang akan diteliti, yaitu terkait pengimplementasian manajemen risiko secara keseluruhan pada LAZISNU Lumajang. LAZISNU Lumajang menjadi pilihan menarik untuk diteliti karena tingginya volume dana yang mereka kelola yakni sebesar dua miliar yang dikelola oleh pengurus cabang, serta banyaknya program yang dijalankan.⁵

Tingginya penerimaan dana di LAZISNU Lumajang dikarenakan masyarakat cenderung membayar zakat, infak, dan sedekah pada LAZISNU pengurus cabang daripada pengurus di atasnya seperti pengurus wilayah atau

² I. Nafi'ah and N. Suprayogi, "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Zakat," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 10 (2019): 1995–2007.

³ N. A. Sholehah and N. Suprayogi, "Manajemen Risiko Reputasi pada Laznas Nurul Hayat," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 2 (2019): 198–213.

⁴ N. Z. Bashirah, "Analisis Manajemen Risiko LAZISNU DIY Ditinjau dari Perspektif Zakat Core Principle" (Skripsi, Universitas Islam Indonesia, 2023).

⁵ NULUMAJANG.OR.ID, "Lazisnu Catatkan Laporan Keuangan Sebesar 2 Miliar," 2021, <https://nu-lumajang.or.id/lazisnu-catatkan-laporan-keuangan-sebesar-2-miliar/>

provinsi.⁶ Kondisi ini memperlihatkan bahwa LAZISNU Lumajang menghadapi tantangan risiko yang lebih kompleks, sehingga implementasi manajemen risiko menjadi hal yang sangat krusial.

Pernyataan tersebut memunculkan pertanyaan penelitian yang ingin dijawab dalam penelitian ini, yaitu bagaimana implementasi manajemen risiko pada LAZISNU Lumajang. Fokus penelitian ini diarahkan kepada empat jenis risiko sebagaimana diuraikan dalam buku panduan manajemen risiko organisasi pengelola zakat yang menjelaskan bahwa menurut COSO (2004) terdapat empat tujuan yaitu tujuan strategis, tujuan operasional, tujuan pelaporan, dan tujuan kepatuhan.⁷ Sehingga untuk mencapai tujuan tersebut risiko yang akan muncul dan kemungkinan terjadi adalah risiko strategis, risiko operasional, risiko pencatatan dan pelaporan, serta risiko kepatuhan.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi transendental dari Edmund Husserl, dengan tujuan menggali secara mendalam dan memahami pengalaman subjektif para pengelola LAZISNU Lumajang. Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menjelaskan implementasi manajemen risiko di LAZISNU Lumajang.

A. Landasan Teori

1. Teori Institusional

Teori institusional menjelaskan permasalahan dalam organisasi secara keseluruhan dan organisasi dibentuk oleh lingkungan institusional,⁸ sehingga observasi harus melihat simbol, bahasa, atau ritual yang melingkupinya.⁹ Salah satu alirannya adalah institisionalisme normatif yang menekankan standar perilaku dan tatanan nilai.¹⁰ Ketika pada LAZISNU Lumajang terdapat permasalahan yang pengaruhnya bersifat menyeluruh, maka penerapan manajemen risiko yang berdasarkan aturan dan tatanan nilai perlu dilakukan untuk keberlanjutan kegiatan didalam organisasi yang dijalankan, mengingat keberadaan beberapa Lembaga Amil Zakat lain di Lumajang.

⁶ Bashirah, "Analisis Manajemen Risiko LAZISNU."

⁷ Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Manajemen Risiko Pengelola Zakat* (Jakarta: BAZNAS, 2018).

⁸ Gudono, *Teori Organisasi*, Edisi 4 (Yogyakarta: BPFE, 2017).

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

2. Risiko

Risiko adalah kemungkinan terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan akibat ketidakpastian, yang dapat menimbulkan dampak negatif.¹¹ Pada LAZISNU Lumajang, risiko menjadi tantangan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan kajian DEKS-BI dan Puskas BAZNAS, (2018), mengacu pada COSO (2004), terdapat empat tujuan yang berkaitan dengan risiko: strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan.¹² Risiko strategis melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang dapat berdampak pada visi, misi, tujuan, dan reputasi lembaga. Risiko operasional timbul dari kesalahan pengelola dan kegagalan menjalankan proses sistem internal, risiko penghimpunan dan penyaluran dana, meliputi dana produktif, penghimpunan dana zakat, pengelolaan dana zakat, manajemen penyaluran dana zakat, infrastruktur jaringan/IT, kerja sama, pengembangan program, kepemimpinan, kompetisi, serta penggelapan/penipuan. Risiko pencatatan dan pelaporan terkait dengan kesalahan dalam pencatatan dan pelaporan informasi keuangan. Sedangkan risiko kepatuhan mencakup risiko kepatuhan syariah dan regulasi. Dengan memahami dan mengelola berbagai jenis risiko ini, LAZISNU Lumajang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat, menjaga kepercayaan publik dan mendukung keberlanjutan operasional organisasi.

3. Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan suatu upaya sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang dihadapi perusahaan dalam setiap aktivitasnya guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas.¹³ Manajemen risiko dalam implementasinya mengacu pada konsep *Enterprise Risk Management* (ERM) dari COSO, yang melibatkan dewan direksi, manajemen dan seluruh personel organisasi dalam menetapkan strategi dan mengelola risiko potensial yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.¹⁴ Penelitian ini memfokuskan pada pengelolaan risiko di LAZISNU Lumajang dengan merujuk pada lima komponen COSO ERM (2017):¹⁵

¹¹ H. Darmawi, *Manajemen Risiko*, Edisi 2 (Jakarta: Bumi Aksara, 2016)

¹² BAZNAS, *Manajemen Risiko*.

¹³ Darmawi, *Manajemen Risiko*.

¹⁴ R. R. Moeller, *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2011).

¹⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance* (New York: COSO, 2017).

- a. Tata Kelola dan Budaya (*Governance and Culture*), yang mengatur peran, tanggung jawab, serta membentuk budaya risiko.
- b. Strategi dan Penetapan Tujuan (*Strategy, and Objective-Setting*), yang menilai keselarasan strategi terhadap visi, misi, dan nilai inti organisasi.
- c. Kinerja (*Performance*), yang mencakup identifikasi, evaluasi, dan prioritisasi risiko untuk mendukung pengambilan keputusan.
- d. Tinjauan dan Revisi (*Review and Revision*), sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan kontekstual internal maupun eksternal.
- e. Informasi, Komunikasi, dan Pelaporan Risiko (*Risk Information, Communication, and Reporting*), untuk memastikan ketersediaan informasi yang relevan dan tepat waktu dalam mendukung pengelolaan risiko.

Integrasi kelima komponen ini diharapkan mampu memperkuat efektivitas sistem manajemen risiko di LAZISNU Lumajang dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

B. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, bertujuan menggali makna pengalaman individu terhadap suatu fenomena.¹⁶ Pendekatan ini menekankan makna dari pengalaman nyata informan. Data dikumpulkan melalui wawancara dan dianalisis untuk menghasilkan deskripsi yang sesungguhnya.

2. Sumber Data

Data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari wawancara dengan pihak terkait manajemen risiko di LAZISNU Lumajang, yaitu direktur, wakil ketua bidang *fundraising*, dan bagian administrasi.¹⁷ Data sekunder berupa dokumen profil organisasi, struktur organisasi, visi misi, serta foto kegiatan dan pedoman resmi LAZISNU Lumajang.

¹⁶ A. Hadi, Asrori, and Rusman, *Penelitian Kualitatif: Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi* (Pekalongan: CV Pena Persada, 2021).

¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019).

3. Desain dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif fenomenologi transendental. Peneliti mengkaji pengalaman subjek penelitian secara holistik dalam bentuk narasi alami.¹⁸¹⁹ Pendekatan fenomenologi transendental Husserl digunakan untuk memperoleh gambaran utuh dari fenomena melalui data yang diperoleh dari wawancara dan dokumen.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen utama adalah peneliti itu sendiri.¹⁹ Peneliti bertugas mengumpulkan, menganalisis, dan menyimpulkan data. Karena keterbatasan dalam mengalami langsung fenomena, informan dipilih untuk membantu memahami realitas yang terjadi, informan yang dipilih yaitu direktur, wakil ketua bagian *fundraising*, dan bagian administrasi LAZISNU Lumajang.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data mengacu pada komponen COSO ERM (2017), yaitu tata kelola dan budaya, strategi dan penentuan tujuan, kinerja, tinjauan, dan revisi, informasi, komunikasi dan pelaporan risiko.²⁰ Teknik yang digunakan meliputi:

- a. Wawancara, menggunakan wawancara tidak terstruktur agar informan bebas menyampaikan informasi secara mendalam.
- b. Dokumentasi, mengumpulkan dokumen profil organisasi, struktur organisasi, visi misi, foto kegiatan, dan pedoman resmi LAZISNU Lumajang.²¹

6. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap meliputi:²²

- a. *Noema*, mengidentifikasi objek yang dirasakan melalui jawaban informan saat wawancara.
- b. *Noesis*, menggali kesadaran murni yang timbul dari pengalaman individu terkait penerapan manajemen risiko.
- c. *Epoche*, menjaga objektivitas peneliti dengan mengesampingkan

¹⁸ Hadi, Asrori, and Rusman, *Penelitian Kualitatif*.

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian*.

²⁰ COSO, *Enterprise Risk Management*.

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian*.

²² A. Kamayanti, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Malang: Rumah Peneleh, 2016).

- asumsi dan bias pribadi untuk memahami pengalaman informan secara murni.
- d. *Intentional Analysis*, memahami hubungan noema dan noesis untuk memperdalam pemahaman terhadap pengalaman informan tentang manajemen risiko.
 - e. *Eidetic Reduction*, melakukan abstraksi untuk menemukan esensi dari fenomena yang diteliti, dengan mengeliminasi hal-hal yang tidak esensial.

Melalui langkah-langkah ini, peneliti berupaya menggambarkan pengalaman informan mengenai manajemen risiko di LAZISNU Lumajang secara mendalam dan akurat.

C. Pembahasan

1. Potret Manajemen Risiko pada LAZISNU Lumajang

Manajemen risiko merupakan cara yang merujuk pada individu, organisasi, perusahaan, atau yayasan dalam mengelola dan menghadapi risiko yang mungkin timbul.²³ LAZISNU Lumajang merupakan lembaga pada tingkat Pengurus Cabang (PC) yaitu pada tingkat kabupaten, dimana membawahi kepengurusan dari Unit Pengelola Zakat Infak dan Sedekah Majelis Wakil Cabang (UPZIS MWC) yang berada pada tingkat kecamatan dengan jumlah 21 MWC, namun pada saat ini yang efektif masih 11 MWC, serta UPZIS Ranting berada pada tingkat desa yang dibawahi oleh UPZIS MWC.

LAZISNU Lumajang sebagai organisasi *non* laba perlu menerapkan manajemen risiko untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat dan keberhasilan kegiatannya. Hal tersebut juga didukung dari penelitian yang dilakukan oleh Widayastuti & Zakiyah yang menyatakan bahwa manajemen risiko dalam sebuah organisasi adalah sangat krusial karena dapat membantu meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.²⁴

Bentuk manajemen risiko pada LAZISNU Lumajang terlihat dari kesadaran *noema* “*Kalau secara keamanan penting juga manajemen risiko*”.

²³ M. F. A. Nazir, “Manajemen Risiko Operasional di LAZNAS” (Tesis, Universitas Airlangga, 2018).

²⁴ A. Widayastuti and N. A. N. Zakiyah, “Amanah di Balik Implementasi Manajemen Risiko,” *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia* 5, no. 2 (2021): 151–63, <https://doi.org/10.18196/rabin.v5i2.12966>

Peneliti juga mem-bracket “*setiap lembaga PCNU harus membuat manajemen*”. Kesadaran mendalam melalui *nōesis* yang menyatakan bahwa “*manajemen itu tidak terikat langsung dengan PCNU, terikatnya langsung dengan pengurus LAZISNU-nya kan ada pengurus ada manajemen*”. Manajemen yang dibentuk oleh pengurus adalah *intentional analysis* meskipun terdapat pergantian pengurus tidak menjadi masalah karena akan tetap stabil. Oleh karena itu, *eidetic reduction* yang dapat diabstraksi adalah penerapan manajemen risiko pada LAZISNU Lumajang dapat dilihat dari adanya manajemen yang dibentuk oleh pengurus LAZISNU Lumajang, sehingga ketika ada perubahan pengurus dari PCNU, LAZISNU Lumajang akan tetap stabil. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Bentuk manajemen risiko tersebut sebenarnya bagian dari instruksi sebagaimana *nōesis* “*Kalau itu instruksi sebenarnya tapi saya anggap sebagai manajemen risiko, kalau tertulis belum kayaknya*”. Sehingga *eidetic reduction* dapat dimaknai bahwa manajemen risiko dalam bentuk manajemen pada LAZISNU Lumajang merupakan intruksi dari LAZISNU PW tingkat provinsi, ketika terjadi perubahan pengurus lembaga tersebut akan tetap berjalan. Selain itu segala bentuk administrasi yang ada sama dengan lembaga yang berada di atasnya. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Instruksi pembentukan manajemen tersebut memainkan peranan penting pada LAZISNU Lumajang, karena mampu mempertahankan kestabilan organisasi meskipun terdapat pergantian pengurus. Faktor yang membuat manajemen LAZISNU Lumajang tetap stabil adalah adanya tim manajemen sebagai aspek teknis di lapang. Pernyataan *nōesis* manajemen sebagai pelaksana teknis juga dijelaskan oleh informan berikut:

“*Makanya saya bilang struktur di LAZISNU ada dua SK-nya satu itu kepengurusan yang dari PCNU meng-Skkan ke LAZISNU, kepengurusan LAZISNU meng-Skkan manjemen, jadi intinya kalau urusan kebijakan di kalangan pengurus, tapi kalau urusan teknis dan lapangan itu manajemen, makanya ada direktur manajer itu bagian teknis, tapi kalau urusan kebijakan wilayahnya pengurus ketua dan strukturnya*”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Dari pernyataan tersebut *eidetic reduction* yang dapat diabstraksi adalah LAZISNU Lumajang terdapat dua tingkat struktur, yaitu pengurus ditetapkan oleh PCNU Lumajang yang memiliki tanggung jawab dalam kebijakan, dan manajemen ditetapkan oleh pengurus yang mempunyai tugas dan tanggung jawab menangani urusan teknis di lapangan sebagai bentuk manajemen risikonya.

Uraian di atas sesuai dengan teori institusional, bahwa manajemen risiko yang diterapkan adalah dengan membentuk sebuah manajemen di bawah naungan pengurus LAZISNU Lumajang. Manajemen tersebut masa jabatannya lebih lama daripada pengurus dan sebagai tim pelaksana teknis di lapangan. Sehingga seperti apapun kondisinya, LAZISNU Lumajang akan tetap stabil bahkan ketika terjadi pergantian pengurus sekalipun.²⁵ Pembentukan manajemen sebenarnya adalah suatu intruksi dari lembaga di atasnya yaitu LAZISNU PW. Namun, dari pihak LAZISNU Lumajang sendiri menyebut bahwa intruksi pembentukan manajemen adalah bagian dari manajemen risiko, dalam konteks ini membuktikan bahwa adanya instruksi tersebut dapat menjaga kestabilan organisasi, dengan begitu LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko.

Penjelasan tersebut juga didukung oleh penelitian Saifullah yang menyatakan posisi manajemen di Panti Asuhan Ir. H. Abdul Malik Muhammad Aliun Bandar Lampung adalah dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen pada seluruh aktivitas panti asuhan, yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi tetap efektif dan efisien.²⁶ Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Nada & Ardyansyah yang menyatakan bahwa risiko baik dalam tingkat sedang maupun ekstrim juga perlu dikelola oleh manajemen.²⁷ Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa manajemen mempunyai peranan penting, karena dapat membuat organisasi lebih efektif dan efisien, sekalipun pada organisasi *non laba*.

2. Menjalin Tata Kelola dan Budaya: Fondasi Menuju Puncak Keberhasilan

Tata kelola dan budaya dalam organisasi memainkan peran krusial dalam manajemen risiko, karena membentuk dasar sikap dan perilaku yang mendukung pengelolaan risiko secara efektif. Tata kelola dan budaya risiko (*risk governance and culture*) perlu dirumuskan dan diimplementasikan sesuai dengan strategi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.²⁸ Agar efektif dalam mengimplementasikan manajemen risiko, juga perlu adanya dewan pengarah

²⁵ Gudono, *Teori Organisasi*.

²⁶ A. Saifullah, "Penerapan Manajemen Organisasi di Panti Asuhan..." (Disertasi, UIN Raden Intan Lampung, 2017).

²⁷ H. F. Q. Nada and F. Ardyansyah, "Risiko Operasional LAZ Al Azhar dengan Metode COSO-ERM," *JASIE* 2, no. 2 (2024).

²⁸ COSO. *Enterprise Risk Management*.

atau pengawas di dalamnya sebagai bentuk pengendalian. Pada LAZISNU Lumajang tata kelola dan budaya penting dalam mengatasi risiko untuk mencapai keberhasilan dan keberlangsungannya, bentuk tata kelola dan budayanya disampaikan oleh *noesis* informan berikut:

“Gini kalau saya TurBa (Turun ke Bawah) ke MWC-MWC itu, yang penting ada gerakan dibentuk struktur tiap desa, itu kan ada satu kecamatan itu yang 12, 9 desa coba digerakkan setiap desa itu dibuat struktur SK-nya nyusul, kalau ada gerakan SK-nya dibuat, (yang terpenting itu gerakannya itu, yang penting sebenarnya kayak gitu di LAZISNU culture-nya kayak gitu”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Peneliti mem-bracket “*yang terpenting itu gerakannya itu, yang penting sebenarnya kayak gitu di LAZISNU culture-nya kayak gitu*”. TurBa menjadi *intentional analysis* yang mendorong adanya gerakan dengan terbentuknya struktur dalam naungan LAZISNU Lumajang yaitu UPZIS MWC, serta memberikan arahan untuk membentuk gerakan struktur pada UPZIS Ranting. Sehingga *eidetic reduction* yang dapat disimpulkan adalah tata kelola dan budaya yang ada pada LAZISNU Lumajang dapat dilihat adanya gerakan terbentuknya struktur pada UPZIS Ranting yang berada di bawah UPZIS MWC melalui TurBa, setelah gerakan itu terbentuk SK pengurus akan segera menyusul sesuai struktur yang ada. Gerakan tersebut dibentuk karena sesuai dengan visinya sebagai lembaga yang amanah dan profesional untuk kemandirian umat.

Gerakan yang dibentuk oleh LAZISNU Lumajang tersebut tidak serta merta dijalankan tanpa ada arah yang jelas, apalagi sebagai lembaga filantropi NU yang mengedepankan syariat islam. Untuk mengendalikannya agar tidak keluar dari jalur kebijakan yang ada, tentunya harus ada yang memantau atau mengawasi setiap kegiatan. Adanya pengawas tersebut disampaikan *noema* informan berikut:

“UPZIS MWC sebenarnya ada ketua tanfidziyah jadi UPZIS MWC ada MWC-nya, sama kayak sini LAZISNU PCNU ada PCNU-nya, ini ada struktur masing-masing yang UPZIS khusus ke LAZIS, (itu biasanya yang negur yang ngawasi ya dari ketua tanfidziyah dan rois syurih)”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang)

Peneliti mem-bracket dan sebagai *noesis* yang dapat diambil dari pernyataan informan tersebut yaitu “*itu biasanya yang negur yang ngawasi ya dari ketua tanfidziyah dan rois syuriah*”. Maka dapat diabstraksi *eidetic reduction* bahwa tata kelola dan budayanya juga dapat dilihat dengan adanya pengawas

pada LAZISNU atau UPZIS MWC yang berasal dari ketua tanfidziyah (NU) dan ketua rois syuriah (ulama) dari lembaga yang menaungi di atasnya, kalau LAZISNU oleh PCNU dan UPZIS MWC oleh MWC.

Selain pengawas di dalam LAZISNU Lumajang juga terdapat penasihat yang juga sebagai pemantau program atau kegiatan yang dijalankan, adanya penasihat tersebut diungkapkan *noema* “*Ada, namanya penasihat koordinator bidang kesejahteraan*”. Peneliti juga mem-bracket pernyataan tersebut. Sehingga *eidetic reduction* yang dapat diambil adalah tata kelola dan budaya yang ada untuk memitigasi risiko juga terdapat penasihat seperti pernyataan Pak Sufyan “*Jadi di atasnya pengurus itu ada lagi, namanya penasihat atau korbid jadi bagian pemantau saja*”.

Selain adanya pengawas dan penasihat dalam membantu mengendalikan arah gerakan yang dibentuk, adanya nilai-nilai juga penting, karena dapat dijadikan sebagai identitas budaya pada suatu organisasi. Setiap organisasi pastinya memiliki nilai-nilai untuk memperkuat dalam mencapai tujuannya. Pada LAZISNU Lumajang nilai-nilai yang dianut seperti pernyataan *noema* Pak Sufyan “*Nilai-nilai yang perlu dibawa oleh LAZISNU itu KOHEREN (Kompak Hebat Keren) sama MANTAP (Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, dan Profesional)*”.

Peneliti mem-bracket KOHEREN (*Kompak Hebat Keren*) dan MANTAP (*Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, dan Profesional*) sekaligus menjadi *intentional analysis* yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan gerakan-gerakan yang menjadi budaya pada LAZISNU Lumajang, sehingga dengan menerapkan nilai-nilai tersebut kegiatan yang dijalankan dapat mengurangi terjadinya kejadian yang tidak diinginkan. Selain menerapkan nilai-nilai, mematuhi aturan atau regulasi juga penting dalam sebuah organisasi baik yang sifatnya aturan lama atau yang sudah mengalami perubahan. Aturan pada setiap organisasi dibentuk untuk menciptakan ketertiban dan dapat mengurangi timbulnya risiko. Oleh karena itu, patuh terhadap aturan perlu diterapkan oleh setiap individu maupun organisasi. Bentuk kepatuhan terhadap aturan yang ada pada LAZISNU Lumajang disampaikan dalam pernyataan *noesis* informan berikut:

“*Saya kira itu kan kode etik berorganisasi ya, saya kira kurang lebih semua lembaga itu sama, {ada kode etik berorganisasi termasuk taat peraturan}, terus yang paling dasar itu moral, kemudian di atas dasar itu keefektifan saya kira cukup itu, saya kira dengan dasar moral orang NU lebih faham sopan santun lah istilahnya tinggal keefektifan saja, itu mungkin PR-nya yang agak besar itu*”. (Pak Sufyan

Direktur LAZISNU Lumajang).

Dari pernyataan tersebut peneliti mem-bracket “*ada kode etik berorganisasi termasuk taat peraturan*”. Adanya dasar moral sebagai *intentional analysis* menjelaskan bahwa bertindak di dalam organisasi jika sudah punya etika yang baik, mematuhi aturan atau kode etik pasti akan dipatuhi, karena pada dasarnya LAZISNU Lumajang merupakan organisasi islam yang mengedepankan moral.

Apabila terdapat perubahan aturan atau regulasi LAZISNU Lumajang menyikapinya dengan menyesuaikan kondisi seperti *noema* “*Regulasi dari pusat itu nanti nyampai ke PW, PW nyampaikan ke PC itu pasti nggak minta sekarang juga, dikasih kesempatan waktu untuk yang sifatnya regulasi*” pendapat tersebut merupakan bentuk dari kesadaran secara eksplisit untuk melaksanakan regulasi, peneliti juga mem-bracket “*sifatnya regulasi yang sifatnya butuh waktu kecuali yang sifatnya segera dan di deadline*”. Hal tersebut terjadi karena pengalaman dalam menerapkan regulasi sehingga membentuk kesadaran mendalam *noidesis* bahwa “*Saya kira nggak sampai terjadi hal-hal yang sifatnya penekanan yang begitu, kondisional lah*”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Oleh karena itu, *eidetic reduction* yang dapat diabstraksi adalah tata kelola dan budaya pada LAZISNU Lumajang juga dapat dilihat dengan adanya nilai-nilai seperti KOHEREN dan MANTAP. Selain itu, termasuk mematuhi aturan yang didasari moral serta keefektifan, adanya regulasi baru perlu ada penyesuaian waktu, kecuali yang sifatnya mendesak dan ada tenggat waktunya. Selama ini aturan baru di LAZISNU Lumajang biasanya sudah jauh-jauh hari diinfokan agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan dalam kepengurusan.

Penjelasan tersebut sejalan dengan teori institusional, di mana LAZISNU Lumajang dalam membangun tata kelola dan budaya yang kuat untuk mendapatkan pengakuan melalui pembentukan struktur pada lembaga yang berada di bawahnya. Namun, gerakan tersebut tidak semata-mata dijalankan begitu saja tanpa ada pengendalian, bentuk pengendaliannya berupa adanya dewan pengawas dan penasihat yang mengawasi dan meluruskan. Nilai-nilai KOHEREN (Kompak, Hebat, Keren) dan MANTAP (Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, Profesional), serta kepatuhan terhadap regulasi berbasis moral, agar tidak keluar dari jalur aturan dan tatanan nilai yang telah ditetapkan, pada akhirnya akan menjamin kelangsungan hidup dan

keberlanjutan organisasi.²⁹ Sehingga hal tersebut juga dapat mengatasi risiko strategis dan risiko kepatuhan. Oleh karena itu, dengan mengatasi risiko tersebut LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko komponen COSO ERM yaitu tata kelola dan budaya.³⁰

Uraian di atas juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Isnaini yang menyatakan bahwa budaya organisasi dianggap sebagai nilai fundamental, norma, dan keyakinan yang menyebar di antara seluruh anggota melalui interaksi sosial, baik diantara anggota maupun dengan organisasi secara keseluruhan, dan tercermin dalam perilaku individu serta organisasi.³¹

3. Membentuk Strategi dan Menetapkan Tujuan: Dasar Sukses yang Terencana

Setiap organisasi pasti akan menghadapi risiko yang harus dikelola dengan menerapkan manajemen risiko untuk mencapai tujuan organisasi. Keberadaan strategi dalam sebuah organisasi dapat mendorong pelaksanaan manajemen risiko dan mencapai tujuan yang diinginkan. COSO ERM menegaskan pentingnya formulasi, tujuan dan strategi.³² Pada LAZISNU Lumajang menerapkan strategi untuk membantu mensejahterakan masyarakat dan keberlangsungan lembaganya adalah seperti *epoché* “*Oh ya pertama dimulai dari program kerja ya*” sekaligus menjadi pernyataan utama *noema* informan, kemudian peneliti juga mem-bracket “*branding itu penting kan untuk strategi*”, dan “*ada teknis-teknis di lapangan juga kita ke MWC kita tembusi*”.

Dapat disimpulkan *eidetic reduction* bahwa strategi pertama yang dilakukan adalah membuat dan menjalankan program kerja sehingga ada gerakan yang muncul seperti G-Koin, kemudian melakukan *branding* serta teknis di lapangan, dengan membuat struktur atau melalui muslimat dan fatayat yang berbasis masa. Oleh karena itu, agar dapat menjalankan program kerja yang sasarannya adalah kepada masyarakat, maka penting untuk mengenalkan LAZISNU Lumajang kepada masyarakat. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Berbagai cara yang dilakukan untuk mengenalkan kepada masyarakat, sebagaimana *epoché* “*pertama secara kelembagaan tadi kita TurBa (Turun ke Bawah) ke MWC-MWC*”, “*medialisasi menyebarkan melalui media*”, dan

²⁹ Gudono, *Teori Organisasi*.

³⁰ COSO, *Enterprise Risk Management*.

³¹ Isnaini, L, “Membudayakan Nilai Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi”, *Jurnal Prajaiswara*, 1.1 (2020), 1–14.

³² COSO, *Enterprise Risk Management*.

“sosialisasi di muslimatan, kita juga bergerak di situ, karena itu juga merupakan strategi mengundang masa”. Sehingga dari pernyataan tersebut dapat disederhanakan *eidetic reduction* bahwa strategi untuk mengenalkan LAZISNU Lumajang dilakukan dengan tiga metode yaitu TurBa kepada UPZIS MWC, kemudian memanfaatkan media sosial, dan melakukan sosialisasi berbasis massa.

Untuk menjalankan program kerja, setiap organisasi termasuk *non laba* memerlukan dana. Pada LAZISNU Lumajang dana yang dihimpun berasal dari zakat, infak, sedekah, CSR, dan DSKL. Karena tidak berorientasi pada laba, LAZISNU Lumajang menerapkan strategi khusus dalam menghimpun dana, berbeda dengan organisasi berbasis laba. Strategi-strategi yang dijalankan oleh LAZISNU Lumajang dijelaskan seperti *epoché* “*kita itu ada pendekatan emosional dengan donatur biar gampang*”. Yang sekaligus *noema* dari pernyataan tersebut, sehingga memunculkan kesadaran mendalam *noesis* berikut:

“Contoh misal saya mau ngajukan proposal ke Bupati Lumajang gitu itu kan, saya nggak begitu akrab tapi kalau ketuanya, ketuanya nggak mampu ada diatasnya sesepuh di NU itu, beliau nggak usah datang ke rumahnya cukup telepon, “ini ada temen-temen LAZISNU mengajukan proposal qurban samean terima ya”, sudah kita datang “oh anu ya”, nah itu lebih cepat di acc”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Eidetic reduction yang dapat diabstraksi adalah strategi dalam mengumpulkan dana dapat dilakukan dengan pendekatan emosional oleh orang- orang berpengaruh demi keberhasilan dalam memperoleh dana. Dana tersebut lebih mengarah pada DSKL.

Selain pendekatan emosional dalam memperoleh dana tersebut didapat pula strategi *noema* “*Pertama itu ada donatur ya*” donatur sendiri menjadi hal yang krusial untuk menyediakan dana bagi organisasi khususnya *non laba* untuk menjalankan program, serta memperluas jaringan organisasi. Peneliti juga mem- bracket “*donatur tetap, kemudian ada G-Koin, terus ada insidentil*” dan “*jadi ada donatur itu yang kemudian berinfak untuk kegiatan program kita ya (yatim smart)*”. Kemudian muncul kesadaran lebih mendalam *noesis* yang mengungkapkan “*insidentil itu seperti ya ada santunan anak yatim, kita bikin proposal, jadi setiap bulan ada G-Koin, ada donatur tetap ya itu aja*” kemudian “*Ya diambil setiap bulan ada yang dua bulan sekali ada yang kita WA, ada yang transfer ada yang kita jemput kayak gitu*”.

Oleh karena itu, *eidetic reduction* yang disimpulkan bahwa strategi untuk

mengumpulkan dana juga didapat dari donatur tetap, G-Koin, insidentil, dan infak untuk menunjang salah satu program seperti (*yatim smart*), dari sumber-sumber untuk memperoleh dana tersebut cara penghimpunannya dilakukan setiap bulan atau dua bulan sekali melalui komunikasi *online*, *transfer*, dan penjemputan oleh pihak LAZISNU Lumajang. (Pak Yudi Wakil Bagian Fundraising LAZISNU Lumajang).

Penghimpunan tersebut tidak luput dari risiko, seperti hilangnya donatur yang berdampak pada berkurangnya dana yang akan diperoleh, untuk menyiasati hal tersebut LAZISNU Lumajang melakukan langkah seperti yang disampaikan *Epoche* “*Kita selalu mengabarkan kegiatan kita, kemudian menyapa, kemudian ada kita kasih sertifikat ucapan tanda terima kasih, ya itu sih*” dan juga sekaligus *noema*. Kemudian terdapat kesadaran lebih mendalam *noesis* informan berikut:

“*Ada juga yang donatur tetap itu kita minta tasaruf ya zakat beras atau apa kita minta yang donatur tetap itu, “ada nggak 5 orang di sekitar donatur ini masyarakat kurang mampu yang layak mendapatkan zakat, infak dan sedekah? Oh ada”, oke ini 5 kita berikan kejenengan untuk ditasarufkan, ini uang yang dikumpulkan dari samean, kemudian sebagian sudah disalurkan dan sebagian lagi ya kembali ke sekitarnya*”. (Pak Yudi Wakil Bagian Fundraising LAZISNU Lumajang).

Eidetic reduction yang dapat diabstraksi bahwa untuk menjaga para donatur strategi yang dilakukan adalah dengan tidak melupakan untuk selalu mengabarkan kegiatan yang ada di LAZISNU Lumajang seperti melibatkan muzaki atau donatur untuk membagikan zakat atau bantuan lain kepada tetangga terdekatnya yang fakir miskin, dengan tujuan memberitahukan bahwa dana selama ini yang terkumpul tersalurkan dengan baik dan amanah.

Kemudian menyapa setiap donatur, serta memberikan penghargaan sebagai tanda terima kasih. Dengan melibatkan donatur dalam setiap kegiatan, maka donatur akan dapat menilai sendiri tentang LAZISNU Lumajang, penilaian tersebut dapat meningkatkan reputasi bagi LAZISNU Lumajang.

Dalam meningkatkan reputasi yang baik terdapat strategi yang dilakukan seperti *noema* “*banyak untuk mengenalkan reputasi baik*”, serta mem-*bracket* “*untuk mendistribusikan ke fakir miskin tetangganya*”, kesadaran mendalam *noesis* menyatakan bahwa “*contoh itu kalau umum ya agar dipandang baik itu contoh misal kita punya donatur atau orang, itu kan kadang nggak percaya buat apa uangnya, nah maka ketika donatur itu tetap setiap bulan kita tarik uangnya*

100, kadang di kaleng atau yang bersifat langsung transfer kirim ke rekeningnya LAZISNU, itu kita jemput lagi kemarin itu sudah terlaksana, untuk mendistribusikan ke fakir miskin tetangganya”.

Penuturan di atas menunjukkan bahwa *eidetic reduction* yang dapat diabstraksi bahwa strategi agar mendapat kepercayaan, maka dana yang telah dikumpulkan dari para donatur akan didistribusikan kembali kepada tetangga fakir miskin di sekitar kediaman donatur. Meskipun terdapat upaya meningkatkan reputasi, tidak menutup kemungkinan akan terjadi penolakan ketika ingin mengajukan permohonan dana kepada donatur, karena orang yang ingin berdonasi juga dilandasi dengan keikhlasan, serta sesuai dengan keadaan donatur. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Penolakan tersebut dapat diatasi oleh LAZISNU Lumajang dengan melakukan seperti penyampaian informan berikut:

“Ya kita sebanyak-banyaknya mengeluarkan proposal, semisal kita mengeluarkan sepuluh proposal yang diterima lima berarti ya lima, kalau mengeluarkan dua ditolak semua kan nggak ada kan, jadi kita buat banyak proposal, ini kan namanya kegiatan yang tidak memaksa kalau mereka ada kegiatan sendiri ya sudah berarti tidak lewat LAZISNU, LAZISNU kan hanya sebagai tempat, kemudian menghimpun”. (Pak Yudi Wakil Bagian Fundraising LAZISNU Lumajang).

Dari pernyataan tersebut *epoché* “*Ya kita sebanyak-banyaknya mengeluarkan proposal*” sekaligus kesadaran awal *noema*. Kemudian muncul *noesis* “*semisal kita mengeluarkan sepuluh proposal yang diterima lima berarti ya lima, kalau mengeluarkan dua ditolak semua kan nggak ada kan, jadi kita buat banyak proposal*”. Pengeluaran proposal sebanyak-banyaknya dilandasi karena kegiatan menghimpun dana lewat donatur bukan hal yang memaksa menjadi *intentional analysis*. Sehingga *eidetic reduction* yang dapat disimpulkan dalam menyikapi penolakan pengajuan dana strategi yang dilakukan adalah dengan membuat proposal sebanyak mungkin, sehingga potensi dana yang akan diterima dapat tercapai sesuai target, sekaligus kegiatan tersebut bukanlah kegiatan yang memaksa.

Penghimpunan dana melalui pengajuan proposal ditujukan untuk menjalankan program yang sifatnya mendesak. Berbeda dengan yang berasal dari zakat, infak, dan sedekah, karena seseorang untuk berzakat, berinfak, dan bersedekah dilandasi dengan keikhlasan hati tanpa unsur keterpaksaan. Dalam menghimpunnya tersebut langkah yang dilakukan seperti pernyataan *noema* “*Ya hampir sama gitu ke donatur kita*”. Kesadaran lebih mendalam *noesis* juga

terpotret dari pernyataan informan berikut:

“Kalau misal sudah berwajib zakat misal zakat itu kan khususnya ada zakat inilah, inilah itu kan ya, silahkan juga lewat LAZISNU gitu, kita lebih banyak kita ke infak sedekahnya karena zakat khusus biasanya macam-macam, zakat itu sudah kalau kita punya kambing sekian zakatnya sekian, kalau kita zakat penghasilan itu berapa baru bayar berapa, itu orang kan rata-rata ditambah maka zakatnya itu dibedakan memang rekeningnya dibedakan, kalau zakat sudah ya zakat yang menerima itu ada 8 asnaf itu, kalau infak sedekah itu ada kegiatan- kegiatan organisasian itu bisa diambilkan dari infak sedekah itu, kemarin ada kegiatan hari PK PPS, kemudian mereka berdonasi lewat LAZISNU”. (Pak Yudi Wakil Bagian Fundraising LAZISNU Lumajang).

Peneliti mem-bracket “*rekeningnya dibedakan, kalau zakat sudah ya zakat yang menerima itu ada 8 asnaf itu, kalau infak sedekah itu ada kegiatan-kegiatan organisasian itu bisa diambilkan dari infak sedekah itu*”. Perbedaan sasaran penerima zakat, infak, dan sedekah menjadi *intentional analysis* bahwasannya zakat diterima oleh 8 golongan, sedangkan infak dan sedekah digunakan sebagai kegiatan keorganisasian. Hasil kondensasi *eidetic reduction* bahwa strategi penghimpunannya hampir sama dengan penggalangan dana namun membebaskan siapa saja yang ingin melakukan zakat, infak, dan sedekah di LAZISNU Lumajang. Perbedaannya adalah dengan membedakan rekening zakat dan rekening infak sedekah karena peruntukannya berbeda, zakat akan disalurkan kepada 8 golongan, sedangkan infak sedekah akan digunakan untuk kegiatan organisasi.

Penjelasan di atas sejalan dengan teori institusional, di mana adanya strategi manajemen risiko berupa pengadaan program kerja di awal periode, melakukan *branding* dan sosialisasi berbasis massa, secara kelembagaan melakukan TurBa pada lembaga dibawahnya, medialisasi, melakukan pendekatan emosional, membuat pengajuan proposal sebanyak mungkin, pelibatan muzaki dan donatur, memberikan penghargaan kepada muzaki dan donatur, serta membedakan rekening zakat dan infak sedekah agar lebih jelas penyaluran dan peruntukannya. Strategi tersebut menunjukkan upaya LAZISNU Lumajang untuk beradaptasi dengan lingkungan institusional dan mendapatkan legitimasi, serta berusaha untuk menunjukkan akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap norma-norma yang berlaku.³³

³³ Gudono, *Teori Organisasi*.

Adanya strategi-strategi tersebut LAZISNU Lumajang dapat berlangsung menjadi organisasi *non* laba dan berhasil menjalankan programnya, serta memitigasi risiko seperti risiko strategis dan risiko operasional dengan melihat tatanan nilai berupa strategi yang telah ditetapkan tersebut. Dengan begitu LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko sesuai dengan komponen COSO ERM yaitu strategi dan penentuan tujuan.³⁴ Uraian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitri, yang menekankan pada kemandirian dalam pembiayaan organisasi *non-profit* pada Pesantren Fathul ‘Ulum Kwagean. Sedangkan LAZISNU Lumajang dari zakat, infak, sedekah, CSR, dan DSKL.³⁵

4. Menyingkap Evaluasi: Cermin untuk Meningkatkan Kinerja

Pertumbuhan lembaga filantropi islam seperti lembaga pengelola zakat, infak, dan sedekah yang pesat membutuhkan manajemen risiko yang efektif untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat, untuk menjaganya harus menunjukkan pengelolaannya dengan baik dan transparan.³⁶ Oleh karenanya perlu mengidentifikasi permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, seperti halnya yang dijelaskan pada COSO ERM bahwa organisasi dapat mengidentifikasi risiko yang mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuannya.³⁷ Langkah yang dijalankan LAZISNU Lumajang untuk mengidentifikasi risiko yang dapat mempengaruhi kinerja dan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja adalah dengan pernyataan *noema* yang dijelaskan oleh Pak Sufyan selaku direktur LAZISNU Lumajang “*Tetap kita evaluasi setidaknya enam bulan atau satu tahun itu ada evaluasi kinerja, sekali lagi masalah kinerja*”. Peneliti mem-*bracket* “*tetap kita evaluasi*”. Sehingga *eidetic reduction* yang dapat diabstraksi adalah dalam mengatasi risiko yang mempengaruhi kinerja dan dapat dijadikan sebagai media untuk meningkatkan kinerja, LAZISNU Lumajang melakukan evaluasi dalam waktu enam bulan atau satu tahun sekali. Adanya evaluasi membuktikan bahwa kinerja diukur untuk menjaga kesesuaian dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing pengurus dan manajemen.

³⁴ COSO, *Enterprise Risk Management*.

³⁵ Fitri, A. Z., “Implementasi Manajemen Strategis Dalam Organisasi Non-Profit (ONP)”, *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2023), 81–92.

³⁶ S. J. Dyarini and S. Jamilah, “Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat,” *Ikhraith-Humaniora* 1, no. 2 (2017): 45–52.

³⁷ COSO, *Enterprise Risk Management*

Bagian yang perlu dievaluasi dikarenakan belum maksimal adalah seperti *noema* yang disampaikan “*Kalau sesuai sudah sesuai*”, peneliti juga mem-bracket “*ada tiga yang masih kurang di sini, satu kelembagaan, dua akuntansi dan keuangan, tiga pendistribusian*” dan “*karena yang mau masukkan di sini betul-betul apa ya karena kita nirlaba nggak mungkin orang-orang itu masuk dengan etos kerja yang tinggi*”. Kemudian muncul kesadaran lebih mendalam *noesis* informan berikut:

“*Karena di situ ada sudah petugasnya, cuma di antara tiga ini belum maksimal, karena mungkin satu kesibukannya yang kedua bukan ahlinya. Contoh akuntansi itu ada ilmunya saya kalau dipasrahin meskipun saya orang publik orang apa gitu bisa, kalau agak dalem aduh sudah itu, kalau distribusi sama karena di sini yang ditugasi juga sibuk, sehingga tidak tertata dengan rapi, sering saya koordinir, kalau kelembagaan ini sama pengurusnya dari pasiran, salah satu faktornya karena jauh dan kesibukan. Jadi itu kedepan pingin evaluasi, karena yang mau masukkan di sini betul-betul apa ya karena kita nirlaba nggak mungkin orang-orang itu masuk dengan etos kerja yang tinggi*”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang)

Pengurus atau manajemen yang ada pada LAZISNU Lumajang tujuannya adalah untuk mengabdi, tanpa berharap imbal balik sebagai dasar kurang maksimalnya kinerja dari ketiga bagian tersebut, pengabdian tersebut menjadi *intentional analysis*. Dapat disimpulkan *eidetic reduction* bahwa kinerja yang harus ditingkatkan terdapat tiga bagian yaitu bagian kelembagaan, akuntansi, dan pendistribusian yang belum maksimal. Sehingga perlu dievaluasi untuk meningkatkan kinerja di kemudian hari. Faktor penyebab kurang maksimalnya ketiga bagian tersebut dikarenakan kesibukan yang dialami oleh bagian kelembagaan dan bagian pendistribusian, sedangkan untuk bagian akuntansi karena bukan keahliannya.

Kurang maksimalnya kinerja dapat dimaklumi oleh lembaga karena etos kerja yang tinggi juga perlu imbalan, sedangkan LAZISNU Lumajang merupakan organisasi *non laba* yang pengurus dan manajemennya didasarkan pada pengabdian. Pernyataan tersebut juga ditanggapi *noesis* Pak Sufyan berikut:

“*Ya, yang namanya lembaga pasti ada yang belum tercapai apalagi dengan {sistem kerja yang PLT (Pegawai Lillahi Ta’ala)}, berbeda dengan ekspektasi yang UMR yang setiap bulan sudah kelihatan meskipun capek, sekali lagi kalau di NU itu ya kita ber-khidmah itu pengabdian kepada lembaga dan kepada masyarakat. Jadi pasti ada kekurangan*”.

Peneliti mem-bracket “*sistem kerja yang PLT (Pegawai Lillahi Ta’ala)*”. *Eidetic reduction* yang dapat diabstraksi bahwa kinerja yang belum maksimal didasari dengan bergabungnya pada LAZISNU Lumajang ditujukan untuk mengabdi kepada masyarakat dan tidak mengharap imbal balik. Oleh karenanya, ketika ada kekurangan pada kegiatan dan tugas yang dijalankan diadakan evaluasi untuk menunjang kinerja yang lebih baik kedepannya.

Selain mengadakan evaluasi pada LAZISNU Lumajang juga menerapkan penguatan kaderisasi yang ditunjang dari uang infak dan sedekah menjadi *intentional analysis* untuk mendorong penguatan kinerja, seperti penyampaian informan berikut ini:

“*Ada kegiatan-kegiatan organisasian itu bisa diambilkan dari infak sedekah itu....untuk kegiatan-kegiatan keorganisasian kaderisasi ada diklat banser ada kegiatan PMII kita sumbang dari uang itu karena memang uang keorganisasian untuk menunjang kinerja atau pun keberlangsungan kaderisasi di organisasi*”.(Pak Yudi Wakil Bagian Fundraising LAZISNU Lumajang).

Dapat diabstraksi *eidetic reduction* bahwa untuk mendorong kinerja terdapat kaderisasi seperti banser (Barisan Ansor Serba Guna) dan PMII (Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia) yang ditunjang dari uang infak dan sedekah.

Penjelasan tersebut sejalan dengan teori institusional, bahwa LAZISNU Lumajang dalam mengatasi risiko dilakukan penilaian kinerja melalui evaluasi kinerja, untuk memastikan kegiatan dapat tercapai dengan baik yang ditunjukkan dengan profesionalisme dan tanggung jawab, serta pembentukan kaderisasi untuk menjaga reputasi dan kepercayaan masyarakat agar keberlangsungan LAZISNU Lumajang dapat berjalan dengan baik.³⁸ Evaluasi dan pembentukan kaderisasi dapat menunjang kinerja organisasi agar lebih efektif dan efisien. dalam pemberdayaan kepada masyarakat serta memitigasi risiko seperti risiko strategis dan risiko operasional. Dengan begitu LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko berdasarkan komponen COSO ERM yaitu kinerja.³⁹

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Febrianti & Umami, yang menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perlu dilakukan perencanaan dan peningkatan kinerja organisasi yang dilakukan

³⁸ Gudono, *Teori Organisasi*.

³⁹ COSO, *Enterprise Risk Management*.

secara berkala agar organisasi dapat mempertahankan kualitas dan sumber daya sesuai harapan.⁴⁰ Selain itu, penelitian ini juga didukung dari hasil penilitian Sholiqin yang menyatakan bahwa mitigasi dalam penyaluran dana zakat juga dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja program penyaluran, dimana penyaluran dana zakat pada penelitian ini termasuk pada risiko operasional.⁴¹

5. Tinjauan dan Revisi: Mengadaptasi Sesuai Kondisi

Mengelola risiko bukanlah tugas yang sederhana. Selain memerlukan proses identifikasi dan perencanaan yang strategis, risiko juga harus ditinjau dan direvisi secara mendalam untuk memastikan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.⁴² Berdasarkan COSO ERM, yang menyatakan bahwa dengan seiring berjalannya waktu praktik yang ada akan mengalami perubahan.⁴³⁴⁴ Oleh karena itu, perlu untuk diperbarui dengan melakukan tinjauan dan organisasi dapat merevisi atau menambah praktiknya. Seperti halnya strategi dan kegiatan yang telah ditentukan, dengan melihat situasi dan kondisi pastinya perlu adanya tinjauan dan revisi untuk menjadikannya lebih baik lagi, tinjauan dan revisi tersebut telah dilaksanakan oleh LAZISNU Lumajang sebagai bentuk upaya memperbaiki dan meningkatkan kegiatan yang selama ini dijalankan. Bentuk tinjauan dan revisi yang dilakukan disampaikan dalam pernyataan *noesis* informan berikut:

“Strategi itu kita sebenarnya banyak yang tidak tertulis karena memang butuh teknis setiap program, {saya kira karena kadang strateginya begini di lapangan tidak seperti itu, nah itu sering terjadi, makanya kita tetap menyesuaikan kondisional lah istilahnya}. Bahkan kita rubah kadang strateginya sama kayak perang lah kalau di lapangan ternyata musuh lewat sana misal itu, secara otomatis di lapangan ngerombak yang penting kita sudah buat program kerja, kemudian strateginya begini-begini sudah dan ternyata di pertengahan berbeda ya kita rapat lagi koordinasi lagi, itu kan hanya strategi dalam teknis lapangan berarti kondisional”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Terpotret *noema* yang menjadi kesadaran awal informan bahwa “*Strategi*

⁴⁰ Febrianti, A. N., & Umami, A., “Perencanaan dan Peningkatan Kinerja Organisasi”, *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPI)*, 1, no. 3, (2024), 310–320.

⁴¹ N. Sholiqin, “Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat” (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020).

⁴² Widyastuti and Zakiyah, “Amanah di Balik Implementasi.”

⁴³ COSO, *Enterprise Risk Management*.

itu kita sebenarnya banyak yang tidak tertulis karena memang butuh teknis setiap program". Peneliti juga mem-bracket "*saya kira karena kadang strateginya begini di lapangan tidak seperti itu, nah itu sering terjadi, makanya kita tetap menyesuaikan kondisional lah istilahnya*". Perbedaan situasi dan kondisi sebagai *intentional analysis* yang membuat tinjauan dan revisi dilakukan secara kondisional. Oleh karena itu *eidetic reduction* yang dapat diringkas bahwa tinjauan dan revisi dilakukan secara kondisional karena strategi atau program kerja yang telah dirancang di awal dapat berubah seiring berubahnya kondisi lapang, ketika terdapat perubahan akan dilakukan diskusi kembali.

Penjelasan tersebut sejalan dengan teori institusional, dimana menjalankan manajemen risiko melalui tinjauan dan revisi program kerja, meskipun tidak tercatat tetapi LAZISNU Lumajang berupaya untuk tetap relevan dan efektif dalam lingkungannya.⁴⁴ Namun, LAZISNU Lumajang telah mengupayakan untuk meperbaiki strategi atau program kerja maupun langkah-langkah yang akan dilakukan secara kondisional. Sehingga dengan tindakan tersebut LAZISNU Lumajang terus memberikan yang terbaik dalam membantu pemberdayaan kepada masyarakat. Selain itu, juga sebagai langkah memitigasi risiko strategis, dengan meninjau dan merevisi kegiatan atau strategi yang telah dijalankan. Dengan begitu LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko sesuai dengan komponen COSO ERM yaitu tinjauan dan revisi.⁴⁵

Didukung dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh Widyastuti & Zakiyah, didapatkan hasil bahwa tinjauan dan revisi yang dilakukan penetapan metode guling didasarkan pada hasil *review* selama pembelajaran *daring*. Penelitian tersebut dilakukan pada organisasi *non laba* yaitu sekolah pada masa pandemi.⁴⁶ Dalam artian untuk mengubah kegiatan yang lebih efektif setiap organisasi baik *non laba* akan melakukan tinjauan dan revisi dengan melihat situasi dan kondisi yang ada.

6. Mengelola Risiko: Penggunaan Cerdas Informasi, Komunikasi, Dan Pelaporan

Era digital saat ini telah membawa transformasi besar dalam berbagai aspek kehidupan, memungkinkan akses cepat ke informasi dan komunikasi yang lebih efektif serta efisien. Informasi dan komunikasi yang efektif

⁴⁴ Gudono, *Teori Organisasi*.

⁴⁵ COSO, *Enterprise Risk Management*.

⁴⁶ Widyastuti and Zakiyah, "Amanah di Balik Implementasi."

merupakan kunci dalam manajemen risiko, karena memungkinkan identifikasi dini terhadap potensi ancaman dan pemahaman yang lebih baik tentang dampaknya, sehingga organisasi dapat mengambil tindakan pencegahan yang tepat dan responsif. Dalam COSO ERM menjelaskan bahwa organisasi memerlukan sistem informasi yang digunakan untuk mendukung manajemen risiko, tantangan bagi organisasi saat ini adalah dengan banyaknya data, sehingga pada saat ini penting bagi organisasi untuk menyampaikan informasi yang benar, tepat sasaran, juga pada waktu yang tepat melalui saluran komunikasinya.⁴⁷⁴⁸ Selain itu, juga dapat melakukan pelaporan melalui teknologi yang ada saat ini. Dengan begitu organisasi dapat mengidentifikasi risiko yang dapat mempengaruhi strategi dan tujuan organisasi.

Penggunaan sistem informasi komunikasi juga diterapkan oleh LAZISNU Lumajang yang dibuktikan dengan penggunaan media elektronik, seperti pernyataan *noema* dari informan berikut:

“Oke di sini ada komputer dua, ada HP admin ada dua, buat media sama buat admin WA, terus kamera cuma lebih fleksible HP kalau sekarang HP itu ada yg kualitasnya sama kayak kamera banyak itu sudah, lebih kesitu, laptop 1 itu kalau agenda keluar atau perlu banyak kegiatan bagi tugas laptopnya dipakai”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang)

Sesuai dengan pernyataan tersebut, *eidetic reduction* yang dapat disimpulkan adalah pada LAZISNU Lumajang teknologi informasi berupa media elektronik seperti, *handpone*, laptop, komputer, dan printer sudah tersedia. Di mana media elektronik tersebut digunakan untuk menunjang informasi, komunikasi, pencatatan dan pelaporan. Sistem informasi mengubah data menjadi informasi, seperti melakukan proses pencatatan. Di mana data yang dicatat kemudian diolah dengan bantuan sistem atau teknologi akan menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Pada LAZISNU Lumajang pencatatan dilakukan dua cara, cara yang di maksud adalah seperti pernyataan *noesis* yang dijelaskan oleh informan berikut:

“Yang awalnya itu saya tulis di buku manual gini kan, orang-orang maunya cepet kan ya mungkin saya sebentar saya tulis dulu kan nggak mungkin, {jadi saya tulis dulu di kertas atau di buku ada bukunya itu, terus saya itu kayak excel terus nanti dua atau tiga hari kemudian saya taruh di

⁴⁷ COSO, *Enterprise Risk Management*.

google drive gitu} ”. (Bu Putri Bagian Administrasi LAZISNU Lumajang).

Peneliti mem-bracket “*jadi saya tulis dulu di kertas atau di buku ada bukunya itu, terus saya itu kayak excel terus dua atau tiga hari kemudian saya taruh di google drive gitu*”, sehingga *eidetic reduction* dari pernyataan informan tersebut adalah cara yang digunakan untuk melakukan proses pencatatan adalah dengan ditulis secara manual terlebih dahulu dengan tujuan lebih cepat dan lebih mengefesiensi waktu, kemudian dipindah ke *microsoft excel* yang berada pada komputer, setelah itu diunggah ke *google drive* dalam dua atau tiga hari. Dari proses pencatatan tersebut tidak luput dari penggunaan teknologi sebagai penunjang keamanan data. Selain itu untuk meningkatkan kemanan yang lebih lanjut juga dilakukan pengunggahan ke *google drive* LAZISNU Lumajang, pengunggahan tersebut pasti memiliki tujuan tersendiri, sebagaimana yang disampaikan melalui pernyataan *noema* informan berikut ini:

“Jadi pencatatan keuangan itu ada yang online ada yang offline, yang offline itu di sini, yang online itu di google drive email LAZIS itu, ada beberapa yang memegang jadi siapapun bisa melihat di situ, jadi di kalangan pengurus dan manajemen boleh, tapi sekedar melihat jangan ngedit itu di google drive ada di offline ada, {manfaatnya di google drive itu biar update terus kayak nomor surat ada di google drive juga kayak gitu}”. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang)

Peneliti mem-bracket “*manfaatnya di google drive itu biar update terus kayak nomor surat ada di google drive juga kayak gitu*”. Sehingga *eidetic reduction* yang dapat diabstraksi adalah informan menjelaskan bahwa pencatatan keuangan dilakukan dalam dua format yaitu *online* melalui *google drive* dan *offline* yaitu secara manual. Pengunggahan pada *google drive* bertujuan agar informasi yang ada dapat selalu ter-*update*. Selain itu, juga memungkinkan pengurus dan manajemen untuk mengakses dengan melihat perkembangan informasi tanpa mengeditnya, dengan mempersilahkan siapa saja boleh melihat. Secara tidak langsung menjelaskan bahwa telah menerapkan nilai-nilai yang dipegang teguh yaitu MANTAP (Moderen, Akuntabel, Transparan, Amanah, Profesional), dari hasil tersebut bahwa LAZISNU Lumajang benar-benar menerapkan nilai-nilai tersebut diperkuat lagi dengan kesadaran mendalam *noesis* yang disampaikan oleh informan berikut:

“Solusinya ya tetep kita usahakan, contoh kemarin orang itu penasaran dengan keuangan LAZISNU, jadi saya sampaikan keuangan itu update setiap hari di google drive, link-nya monggo bisa dilihat kalau mau lihat ini saya kasih-

nya itu, *{kita nggak pernah menutup-nutupi}*, kan ini apa ya bahasanya uang rakyat bahasanya gitu, tapi kita juga butuh buat operasional bayar listrik air dan macem-macem, itu saya kira'. (Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang).

Peneliti mem-bracket "*kita nggak pernah menutup-nutupi*". Dikarenakan dianggap sebagai uang rakyat menjadi *intentional analysis* yang mengartikan bahwa maksud dari uang rakyat adalah uang atau dana yang didapat oleh LAZISNU Lumajang bersumber dari zakat, infak, sedekah, CSR, dan dana sosial keagamaan lainnya (DSKL). Sehingga *eidetic reduction* yang dapat disimpulkan adalah dengan tetap mengusahakan seperti keuangan di LAZISNU Lumajang terbuka untuk publik, dengan adanya teknologi informasi berupa *google drive* laporan keuangan bisa dilihat secara *online* di mana pun berada. Artinya dengan adanya teknologi informasi dapat membantu dalam menerapkan nilai-nilai serta meminimalisir adanya risiko, terutama informasi tentang keuangan yang sifatnya sangat krusial sering kali dipertanyakan oleh beberapa pihak, oleh karena itu teknologi informasi tersebut sangatlah membantu.

Selain untuk melakukan pencatatan, adanya teknologi juga membantu dalam hal pelaporan. Sehingga dapat memudahkan penyampaian informasi serta komunikasi lebih lanjut, bentuk pelaporannya dengan bantuan teknologi, Peneliti mem-bracket "*kita online*" yang sekaligus menjadi *noema* bahwa pelaporan yang dilakukan adalah secara *online*. dilanjut pernyataan lebih mendalam *noesis* "*misal biaya transport kesana makannya juga belum rokoknya supirnya nanti malah, makanya tinggal kirim WA makanya sekarang itu kan sudah zamannya serba dimudahkan ada internet saya kira kayak gitu*" Faktor biaya menjadi penghambat untuk melakukan pelaporan secara *offline* yang merupakan *intentional analysis*. Sehingga *eidetic reduction* yang dapat diabstraksi adalah proses pelaporan dilakukan secara *online*, melihat zaman yang serba digital memudahkan dalam setiap kegiatan, seperti pelaporan tersebut. Selain itu faktor biaya yang digunakan ketika melakukan pelaporan sangat besar, di mana jarak yang jauh antara LAZISNU Lumajang dengan LAZISNU PW mengakibatkan banyaknya pengeluaran. Sehingga pelaporan secara *online* menjadi solusi yang tepat melalui pemanfaatan teknologi. (*Pak Sufyan Direktur LAZISNU Lumajang*)

Uraian di atas sesuai dengan teori institusional, di mana dalam menjalankan manajemen risiko komponen informasi, komunikasi, dan pelaporan risiko dengan bantuan teknologi sangat penting untuk menunjang

keefektifan pengelolaan pada LAZISNU Lumajang, serta untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan pemangku kepentingan.⁴⁸ Pemanfaatan teknologi tersebut juga disertai dengan adanya perkembangan zaman, yang mana setiap informasi yang ada di LAZISNU dapat diberitahukan secara *online*, serta dapat menghemat waktu dan tempat sebagai solusi yang efisien. Sehingga dengan adanya teknologi tersebut LAZISNU Lumajang dapat menyampaikan informasi dan berkomunikasi secara *online* kepada LAZISNU PW atau pada UPZIS MWC bahkan sekaligus kepada masyarakat dalam mensosialisasikan melalui media. Selain itu dengan adanya teknologi juga dapat membantu dalam melakukan pencatatan serta pengarsipan untuk menghindari kehilangan data.

Selain mencakup tentang pencatatan dan pelaporan pemanfaatan teknologi informasi juga dapat dijadikan sebagai media pengenalan LAZISNU Lumajang kepada masyarakat, seperti hasil penjelasan sebelumnya yang menyatakan salah satu bentuk mengenalkan LAZISNU Lumajang adalah dengan medialisasi. Oleh karena itu, dengan adanya teknologi atau sistem informasi dapat dijadikan sebagai cara untuk meminimalisir terjadinya risiko strategis serta risiko pencatatan dan pelaporan. Dengan begitu LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko sesuai dengan komponen COSO ERM yaitu informasi, komunikasi, dan pelaporan risiko.⁴⁹ Didukung dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh Punu, Kalangi, & Warongan menyatakan bahwa teknologi informasi dapat menjadi solusi alternatif untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya.⁵⁰

D. Kesimpulan

LAZISNU Lumajang telah mengimplementasikan manajemen risiko walaupun belum sistematis. Dengan pendekatan fenomenologi, dalam mengatasi risiko adalah dibentuknya sebuah manajemen atas dasar intruksi. Berdasarkan komponen manajemen risiko COSO ERM, tata kelola dan budaya diterapkan lewat gerakan membentuk struktur dewan penasihat dan pengawas, menerapkan nilai-nilai seperti KOHEREN dan MANTAP, serta mematuhi regulasi.

⁴⁸ Gudono, *Teori Organisasi*.

⁴⁹ COSO, *Enterprise Risk Management*.

⁵⁰ M. J. Punu, L. Kalangi, and J. D. L. Warongan, "Peran Teknologi Informasi terhadap Sistem Pengendalian Intern," *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Goodwill* 13, no. 1 (2022): 62–73.

Strategi dan penentuan tujuan dilakukan dengan pembentukan program kerja di awal periode, *branding* dan sosialisasi, TurBa, medialisasi, pendekatan emosional, membuat proposal sebanyak-banyaknya, pelibatan muzaki atau donatur, serta membedakan antara rekening zakat dengan infak sedekah. Kinerja pada LAZISNU Lumajang dapat dilihat dari adanya evaluasi kinerja dan pembentukan kaderisasi. Tinjauan dan revisi dilakukan secara kondisional. Informasi, komunikasi, dan pelaporan risiko dibantu dengan adanya teknologi untuk menginformasikan tentang LAZISNU Lumajang kepada masyarakat, serta melakukan pencatatan dan pelaporan secara *online*. Dalam konteks ini memperlihatkan bahwa setiap organisasi tidak dapat menghindari risiko, sehingga penting untuk mengelola risiko dengan membentuk manajemen risiko untuk menghadapi tantangan yang tidak terduga.

Keterbatasan penelitian ini adalah terbatasnya waktu wawancara karena kesibukan informan membuat peneliti berulang kali melakukan wawancara. Selain itu, karena informan kurang familiar dengan manajemen risiko, peneliti perlu memberikan penjelasan terlebih dahulu agar topik wawancara sesuai dengan tujuan penelitian.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas yaitu penerapan manajemen risiko pada LAZISNU Lumajang agar lebih ditingkatkan, terutama bagi pengurus atau manajemen yang belum menjalankan tugasnya secara optimal. Selain itu, dalam mengatasi pengurus atau manajemen yang belum memiliki etos kerja yang tinggi diberikan motivasi lebih mendalam, agar dapat meningkatkan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya, penyusunan manajemen risiko juga perlu diterapkan bagi pengurus dan manajemen sebagai langkah pencegahan untuk menghindari potensi penyelewengan atau tindakan yang tidak diinginkan.

Referensi

- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Manajemen Risiko Pengelola Zakat*. Jakarta: BAZNAS, 2018.
- Bashirah, N. Z. "Analisis Manajemen Risiko LAZISNU Daerah Istimewa Yogyakarta Ditinjau dari Perspektif Zakat Core Principle." Skripsi, Universitas Islam Indonesia, 2023.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: COSO, 2017.
- Darmawi, H. *Manajemen Risiko*. Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Dewi, D., I. Bastori, A. Tris Yuliyanto, K. Stankevica, and A. Soetrisnanto. "Manufacturing Risk Identification in the Steel Industry." *E3S Web of Conferences* 190 (2020). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20201900006>.
- Dyarini, S. J., and S. Jamilah. "Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat." *Ikhraith-Humaniora* 1, no. 2 (2017): 45–52.
- Fitri, A. Z. "Implementasi Manajemen Strategis dalam Organisasi Non-Profit (ONP)." *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2023): 81–92.
- Gudono. *Teori Organisasi*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE, 2016.
- Hadi, A., Asrori, and Rusman. *Penelitian Kualitatif: Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*. Pekalongan: CV Pena Persada, 2021.
- Isnaini, L. "Membudayakan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi." *Jurnal Prajaiswara* 1, no. 1 (2020): 1–14.
- Kamayanti, A. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pengantar Religiositas Keilmuan*. Malang: Yayasan Rumah Peneleh, 2016.
- Moeller, R. R. *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.
- Nada, H. F. Q., and F. Ardyansyah. "Risiko Operasional Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dengan Metode COSO: ERM Modifikasi." *JASIE* 2, no. 2 (2024).
- Nafi'ah, I., and N. Suprayogi. "Analisis Manajemen Risiko Pendistribusian Zakat pada Laznas Daarut Tauhiid Peduli Cabang Malang." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 10 (2019): 1995–2007.

- Nazir, M. F. A. "Manajemen Risiko Operasional di Lembaga Amil Zakat Nasional." Tesis, Universitas Airlangga, 2018.
- NULUMAJANG.OR.ID. "Lazisnu Catatkan Laporan Keuangan Sebesar 2 Milyar." 2021. <https://nu-lumajang.or.id/lazisnu-catatkan-laporan-keuangan-sebesar-2-milyar/>.
- Punu, M. J., L. Kalangi, and J. D. L. Warongan. "Peran Teknologi Informasi terhadap Sistem Pengendalian Intern di RSUP Prof. Dr. R. D. Kandou Manado." *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Goodwill* 13, no. 1 (2022): 62–73.
- Rios Insua, D., C. Alfaro, J. Gomez, P. Hernandez-Coronado, and F. Bernal. "A Framework for Risk Management Decisions in Aviation Safety at State Level." *Reliability Engineering & System Safety* 179 (2018): 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2016.12.002>.
- Saifullah, A. "Penerapan Manajemen Organisasi di Panti Asuhan Ir. H. Abdul Malik Muhammad Aliun Bandar Lampung." Disertasi, UIN Raden Intan Lampung, 2017.
- Sholehah, N. A., and N. Suprayogi. "Lembaga Amil Zakat Nasional (Laznas) Yayasan Nurul Hayat dalam Melakukan Manajemen Risiko Reputasi." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 2 (2019): 198–213.
- Sholiqin, N. "Risiko Manajemen Penyaluran Dana Zakat Lembaga Amil Zakat Dana Kemanusiaan Dhuafa Kota Magelang." Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Widyastuti, A., and N. A. N. Zakiyah. "Amanah di Balik Implementasi Manajemen Risiko." *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia* 5, no. 2 (2021): 151–163. <https://doi.org/10.18196/rabin.v5i2.12966>.