Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
5 (3) 2025, Page: 24550-24564

Audit Berbasis Risiko Dalam Penyusunan Rencana Audit Tahunan Di Lembaga Syariah Filantrofi Baitul Maal Hidayatullah Surabaya

Muhammad Fadillah
Program Pascasarjana Magister Keuangan Syariah,
Institut Teknologi Dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta, Indonesia
Corresponding Author: Muhammad Fadillah, e-mail: adingfd@gmail.com

Published: September, 2025

ABSTRACT
This study provides a critical analysis of the implementation of Risk-Based Auditing (RBA) within a prominent Indonesian Islamic philanthropic institution, Baitul Maal Hidayatullah (BMH). Employing a qualitative case study methodology, the research is framed by a novel synthesis of Agency, Stewardship, and Institutional theories to dissect the complex governance dynamics at play. The principal finding is the identification of a "philanthropy trilemma," wherein the organization must navigate the competing imperatives of managerial efficiency, mission integrity (Sharia compliance), and institutional legitimacy. The study reveals that BMH strategically employs "decoupling" outsourcing its core financial and Sharia audits to resolve the internal paradox of applying an Agency-based control tool (RBA) within a Stewardship-driven culture, thereby securing external legitimacy while preserving internal trust. However, this strategy creates a critical assurance gap. Furthermore, the analysis deconstructs BMH's quantitative RBA model, exposing its "illusion of objectivity" and its failure to incorporate existential non-financial risks, such as Sharia non-compliance and reputational damage. The study concludes that a more holistic, strategically-aligned RBA framework is imperative. It recommends the integration of data analytics and continuous assurance as a transformative solution to overcome resource constraints and enhance governance, ultimately shifting the internal audit function from mere risk mitigation to strategic value co-creation.

Keywords: Risk-Based Auditing; Islamic Philanthropy; Corporate Governance; Stewardship Theory; Sharia Non-Compliance Risk.

ABSTRAK
Studi ini menyajikan analisis kritis terhadap implementasi Audit Berbasis Risiko (RBA) di sebuah lembaga filantropi Islam terkemuka di Indonesia, Baitul Maal Hidayatullah (BMH). Dengan menggunakan metodologi studi kasus kualitatif, penelitian ini dibingkai oleh sintesis baru dari teori Keagenan, Penatalayanan, dan Institusional untuk membedah dinamika tata kelola yang kompleks. Temuan utama adalah identifikasi "trilema filantropi," di mana organisasi harus menavigasi imperatif yang saling bersaing antara efisiensi manajerial, integritas misi (kepatuhan Syariah), dan legitimasi institusional. Studi ini mengungkap bahwa BMH secara strategis menggunakan "decoupling" mengalihdayakan audit keuangan dan Syariah intinya untuk menyelesaikan paradoks internal penerapan alat kontrol berbasis teori Keagenan (RBA) dalam budaya yang didorong oleh teori Penatalayanan, sehingga mengamankan legitimasi eksternal sambil menjaga kepercayaan internal. Namun, strategi ini menciptakan celah jaminan yang kritis. Lebih lanjut, analisis ini mendekonstruksi model RBA kuantitatif BMH, mengungkap "ilusi objektivitas" dan kegagalannya dalam memasukkan risiko non-finansial yang eksistensial, seperti risiko ketidakpatuhan Syariah dan kerusakan reputasi. Studi ini menyimpulkan bahwa kerangka kerja RBA yang lebih holistik dan selaras secara strategis adalah sebuah keharusan. Direkomendasikan integrasi analitik data dan jaminan berkelanjutan sebagai solusi transformatif untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dan meningkatkan tata kelola, yang pada akhirnya menggeser fungsi audit internal dari sekadar mitigasi risiko menjadi penciptaan nilai bersama yang strategis.

Kata Kunci: Audit Berbasis Risiko; Filantropi Islam; Tata Kelola Perusahaan; Teori Penatalayanan; Risiko Ketidakpatuhan Syariah.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Luasnya *scope review* internal (operasional, *compliance, financial, etc*) mendorong auditor internal untuk dapat menentukan skala prioritas audit. Pendekatan audit yang berorientasi pada risko yang dihadapi oleh audit dalam mencapai objektif yang telah ditetapkanya, memiliki manfaat yang cukup besar bagi auditor internal. Apabila pendekatan ini dilakukan maka manfaat yang diperoleh adalah proses audit dapat dilaksanakan dan menggunakan sumber daya audit secara efisien, efektif dan produktif (Ratri & Bernawati, 2020).

Perencanaan audit sangat dibutuhkan untuk membantu auditor agar secara efektif dapat menentukan berbagai aspek dari suatu audit antara lain, unit yang perlu diaudit, siapa yang mengaudit, berapa lama, serta kapan dan bagaimana proses tersebut dilakukan. Proses perencanaan audit pada dasarnya merupakan suatu aktivitas mengumpulkan dan meriview data yang dapat digunakan sebagai informasi awal yang berkaitan erat dengan suatu objek pemeriksaan.

Perencaan audit merupakan kegiatan yang merupakan tanggung jawab dari pimpinan dan staff audit internal. Perencanaan audit memungkinkan auditor untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, memfokuskan diri pada bidang yang menjadi prioritas dan memilih metode serta prosedur audit yang paling tepat dan efisien (Masdar Ryketeng et al., 2023). Mengingat peran pentingnya suatu perencanaan untuk keberhasilan pelaksanaan suatu proses *review* internal, maka dalam proses perencanaan tersebut perlu mendapat perhatian yang memadai dari pimpinan audit internal, serta perlu ditetapkan tujuan dan prosedur audit yang tepat misalnya menggunakan *risk control matrik* agar diperoleh temuan yang berkualitas, Tujuan audit tidak hanya difocuskan pada *compliance* transaksi namun juga focus pada kewajaran transaksi, sehingga meskipun transaksi sudah terlihat comply pada prosedur namun perlu dipastikan kewajarannya (Masdar Ryketeng et al., 2023).

Adanya keterbatasan sumber daya audit yang dimiliki perusahaan pada umumnya jika dibandingkan dengan kebutuhan audit terhadap seluruh *auditable* unit yang ada (*audit universe*) sehingga menyebabkan tidak semua *auditable* unit dapat dimasukkan dalam proses perencanaan audit. Dalam hal ini proses pemilihan auditee perlu dilakukan sebagai acuan dasar dalam memilih object audit tersebut. Dalam pelaksanaanya dapat digunakan skala prioritas audit terhadap auditable unit yang memiliki tingkat risiko tinggi yang Akan menjadi object audit Utama.

Object penelitian ini terkait dengan perencanaan audit berbasis risiko di Lembaga Filantropi/keuangan Islam, object ini didasari adanya berita yaitu "masyarakat Indonesia dihebohkan dengan kasus Aksi Cepat Tanggap (ACT) yang diduga menyelewengkan Dana donasi. Kabar ini tentu mengagetkan banyak orang, apalagi kemudian muncul fakta gaji direksi yang dinilai besar dan mendapat fasilitas mewah hal ini yang menjadi landasan bahwa penerapan sistem antifraud lembaga filantrofi sangat penting untuk menjaga kepercayaan publik (Rito et al., 2019). Sistem anti *fraud* dapat dilihat dengan adanya audit oleh kantor akuntan publik (KAP), hasil auditnya dilaporkan secara terbuka dan laporan keuangannya dapat diakses oleh publik. Ini tanda-tanda sistem antifraud di lembaga itu sudah cukup baik meskipun belum sempurna. Namun meski sudah diaudit oleh KAP dan mendapat opini wajar tanpa pengecualian (WTP) itu tidak menjamin tidak adanya fraud. "Jadi dibutuhkan juga struktur internal yang menjamin adanya mekanisme antifraud tersebut, misalnya ada sistem pertanggungjawaban dan pengawasan internal oleh satu organ khusus di dalam lembaga,". Harus ada lembaga internal dan eksternal untuk memastikan sistem antifraud di lembaga-lembaga filantropi berjalan baik dan tidak ada praktik fraud di sana**.** Lembaga internal tersebut bisa diwakili oleh fungsi internal Audit**.**

Agar pelaksanaan audit efektif dan tepat sasaran maka dalam hal ini konsep *riskbased audit planning* digunakan oleh internal auditor untuk memastikan bahwa tindakan audit yang dilakukan telah focus untuk memberikan assurance di dalam perusahaan, bahwa tindakan manajemen risiko di perusahaan telah sejalan dengan risk apetite yang sebelumnya telah ditetapkan oleh perusahaan (Griffiths, 2016).

Pada standar kinerja 2010 disebutkan bahwa dalam membuat perencanaan audit internal harus disusun berbasis risiko (*risk basedplan*) hal ini dilakukan untuk mampu menetapkan prioritas kegiatan aktivitas audit internal sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan pernyataan IIA tersebut, Internal Audit perlu melakukan *risk assessment* untuk mengetahui lebih jauh risiko risiko potensial yang mungkin dihadapi oleh perusahaan.

Tujuan dilakukannya *risk assessment* dalam penentuan obyek audit adalah untuk mengidentifikasikan bagian yang material atau signifikan dari kegiatan yang akan diaudit,sehingga dapat diatur skala prioritas pelaksanaan audit. Penelitian tentang *Annual Audit Plan* menggunakan *Risk Based Audit* belum banyak dikaji di berbagai jurnal, baik nasional maupun internasional, sehingga penelitian yang ada sangat menarik sebagai dasar untuk melakukan penelitian tentang *Risk based Audit***.**

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Larasati & Bernawati (2020) Penelitian ini menyimpulkan bahwa Internal auditor kini sudah mulai berpindah dari pendekatan tradisional ke pendekatan berbasis risiko dan *risk based audit plan* diyakini akan terus dipergunakan auditor di masa mendatang karena perencanaan yang didasarkan pada risko kunci, akan meningkatkan kemampuan pimpinan Audit untuk menyesuaikan rencana audit dengan kebutuhan organisasi. Selain itu penelitian Naswandi (2022) menyimpulkan bahwa *risk based audit* dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang *Annual Audit Plan* menggunakan pendekatan *Risk Based Audit* (RBA). Penelitian ini belum banyak dilakukan di Indonesia. kebanyakan penelitian hanya berfokus menyoroti secara umum mengenai praktek *Risk Based Audit* dilembaga keuangan, atau praktek *Risk Based Audit* dihubungkan dengan prosedur audit tertentu misalnya di bagian kredit, dan untuk menilai kinerja organisasi. Atas dasar itu penulis tersebut mendorong penulis ingin mengetahui praktek yang berjalan dalam penyusunan annual audit plan/ perencanaan audit tahunan di lembaga Syariah Filantropi.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: pertama, bagaimana penerapan Risk-Based Audit (RBA) dalam menilai risiko pada Lembaga Syariah Filantropi BMH Surabaya; kedua, bagaimana implementasi RBA dalam proses penyusunan annual audit plan di Lembaga Syariah Filantropi BMH Surabaya; dan ketiga, faktor risiko apa saja yang biasa digunakan dalam penyusunan rencana audit tahunan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus tunggal pada proses penyusunan annual audit plan berbasis risiko di Lembaga Syariah Filantropi Baitul Maal Hidayatullah Surabaya, menggabungkan wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci (*internal audit manager, risk management head*, dan audit komite), analisis dokumentasi (SOP audit, matriks penilaian risiko, rencana audit tahunan, dan laporan keuangan), serta observasi non-partisipan terhadap rapat perencanaan audit untuk memvalidasi data. Data dianalisis secara interaktif melalui reduksi (coding tematik transkrip dan dokumen), penyajian (diagram alur proses dan matriks perbandingan faktor risiko), dan penarikan/verifikasi kesimpulan (triangulasi sumber, teknik, dan waktu serta *member checking*) untuk memastikan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan (Santoso et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Baitul Maal Hidayatullah (BMH) merupakan salah satu Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) terkemuka di Indonesia, yang beroperasi dalam ekosistem filantropi Islam yang dinamis dan berada di bawah pengawasan publik yang semakin ketat. Konteks operasional ini menjadi semakin relevan pasca-terungkapnya kasus yang menimpa lembaga Aksi Cepat Tanggap (ACT), sebuah peristiwa yang secara signifikan meningkatkan tuntutan publik terhadap transparansi, akuntabilitas, dan tata kelola yang baik di seluruh sektor filantropi. Dalam lanskap ini, BMH menampilkan diri bukan

sekadar sebagai lembaga pengelola dana umat, melainkan sebagai sebuah entitas yang memiliki akar kuat dalam gerakan dakwah dan pendidikan, yang memberikan karakteristik unik pada model operasional dan spektrum programnya.

Meskipun BMH adalah sebuah entitas berskala nasional, laporan ini akan memberikan penekanan khusus pada Perwakilan Jawa Timur, yang berpusat di Surabaya. Kantor perwakilan ini diidentifikasi sebagai salah satu kontributor terbesar bagi pencapaian nasional lembaga. Aktivitas yang terekam di wilayah ini, sebagaimana dilaporkan dalam berbagai pemberitaan media, akan dianalisis sebagai studi kasus mikro untuk memahami bagaimana strategi nasional diimplementasikan di tingkat lokal dan bagaimana lembaga berinteraksi dengan komunitasnya (Ronald, 2024).

Laporan ini menyajikan profil multi-dimensi BMH dengan menganalisis secara mendalam identitas kelembagaan, spektrum program pemberdayaan, dan dinamika tata kelola internalnya. Dengan mensintesis data dari sumber akademis, khususnya sebuah penelitian yang mengkaji praktik audit internal di BMH, serta informasi publik yang berasal dari situs web resmi dan artikel berita, analisis ini bertujuan untuk menghasilkan wawasan yang mendalam mengenai kekuatan, tantangan, dan posisi strategis BMH dalam industri filantropi Islam di Indonesia.

A. Hasil Penelitian Empiris Di Baitul Maal Hidayatullah

1. Profil dan Konteks Fungsi Audit Internal di BMH: Sebuah Fungsi dalam Transisi

Fungsi audit internal di LAZNAS BMH beroperasi dalam konteks yang unik, yang ditandai oleh sumber daya yang terbatas dan fokus historis yang spesifik. Berdasarkan wawancara dengan Koordinator Audit BMH, departemen audit internal saat ini terdiri dari 11 orang auditor. Tim ini memikul tanggung jawab pengawasan untuk keseluruhan jaringan operasional BMH yang sangat luas, mencakup 25 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Keterbatasan jumlah auditor dibandingkan dengan luasnya *audit universe* ini secara inheren menciptakan tekanan untuk mengalokasikan sumber daya audit secara efisien, yang menjadi justifikasi utama bagi penerapan pendekatan berbasis risiko.

Secara historis, dan bahkan hingga saat ini, aktivitas utama departemen audit internal BMH lebih terfokus pada ranah audit mutu, khususnya untuk mendukung pemeliharaan sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Keterlibatan auditor internal dalam proses audit surveilans ISO menunjukkan bahwa fungsi ini telah lama diposisikan sebagai pendukung kepatuhan terhadap standar manajemen operasional. Namun, fokus yang tajam pada audit mutu ini berjalan paralel dengan keterlibatan yang sangat terbatas dalam dua area risiko paling fundamental bagi sebuah lembaga keuangan syariah, yaitu audit keuangan dan audit syariah.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pembagian kerja yang jelas di mana fungsi-fungsi jaminan (*assurance*) inti ini dialihdayakan (*outsourced*). Audit keuangan tahunan BMH dilaksanakan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) eksternal, sementara audit kepatuhan syariah ditangani oleh auditor dari Kementerian Agama Republik Indonesia. Peran departemen audit internal dalam kedua proses krusial ini bersifat minimal, lebih sebagai fasilitator atau koordinator pendampingan bagi tim audit eksternal. Konsekuensinya, ruang lingkup audit keuangan dan audit syariah secara eksplisit tidak dimasukkan ke dalam Rencana Audit Tahunan (*Annual Audit Plan*) yang disusun oleh tim audit internal.

Kondisi ini menempatkan fungsi audit internal BMH dalam sebuah fase transisi yang signifikan. Di satu sisi, fungsi ini telah mapan dalam peran pendukung kepatuhan standar operasional (ISO) yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan. Di sisi lain, ia belum sepenuhnya menjalankan mandatnya sebagai garda pertahanan ketiga (*third line of defense*) yang memberikan jaminan independen atas keseluruhan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal, terutama di area risiko finansial dan syariah. Dorongan untuk mengadopsi kerangka kerja RBA yang

lebih formal dan komprehensif dapat diinterpretasikan sebagai langkah awal dalam evolusi fungsi ini, dari sekadar "penjaga kepatuhan ISO" menjadi fungsi jaminan strategis yang sesungguhnya.

2. Evolusi Pendekatan Audit Berbasis Risiko: Dari Praktik Informal ke Kerangka Kerja Terstruktur

Perjalanan BMH dalam menerapkan Audit Berbasis Risiko (RBA) menunjukkan sebuah evolusi dari pendekatan yang bersifat informal dan berbasis pengalaman (*judgment-based*) menuju sebuah kerangka kerja yang lebih sistematis dan terdokumentasi. Sebelum tahun 2020, proses pemilihan objek audit (*auditable unit*) untuk dimasukkan ke dalam rencana audit tahunan telah mengadopsi prinsip dasar berbasis risiko, namun pelaksanaannya masih belum terstruktur secara formal.

Berdasarkan wawancara dengan koordinator audit, terdapat empat faktor risiko utama yang secara informal menjadi pertimbangan dalam menentukan prioritas audit pada periode tersebut:

a. Besar Kecilnya Cabang: Ukuran cabang, yang diindikasikan oleh jumlah dan kompleksitas program yang dijalankan, menjadi proksi utama untuk tingkat risiko. Cabang-cabang besar seperti Jawa Timur, Kalimantan, dan Sulawesi secara inheren dianggap memiliki risiko yang lebih tinggi.
b. Kondisi Pengendalian Internal: Penilaian kualitatif terhadap maturitas sistem pengendalian internal di setiap cabang. Cabang dengan pengendalian yang dinilai lemah akan mendapatkan prioritas yang lebih tinggi.
c. Aset yang Dikelola: Jumlah aset yang dikelola oleh sebuah cabang menjadi indikator risiko finansial. Semakin besar aset yang dikelola, semakin tinggi pula potensi kerugian yang dapat terjadi.
d. Jumlah Donatur: Banyaknya jumlah donatur di sebuah cabang dianggap sebagai faktor yang meningkatkan risiko, kemungkinan karena berkaitan dengan volume transaksi dan kompleksitas pengelolaan dana amanah.

Meskipun keempat kriteria ini secara intuitif relevan, proses penilaian dan pembobotannya tidak didokumentasikan secara penuh. Prioritas cenderung diberikan kepada cabang-cabang yang dianggap "besar dan potensial" dalam penghimpunan dana, namun justifikasi di balik pemilihan tersebut tidak tertuang dalam sebuah metodologi yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini mendokumentasikan adanya sebuah inisiatif penting di dalam BMH untuk beralih dari praktik informal ini ke sebuah model RBA yang lebih terstruktur dan formal. Peralihan ini tampaknya bukan terjadi dalam ruang hampa. Latar belakang penelitian ini secara eksplisit menyebutkan kasus dugaan penyelewengan dana di lembaga Aksi Cepat Tanggap (ACT) sebagai salah satu pemicu kesadaran akan pentingnya sistem antifraud dan pengawasan internal yang kuat di sektor filantropi syariah. Krisis kepercayaan publik yang melanda sektor ini menjadi katalisator yang kuat bagi lembaga-lembaga seperti BMH untuk memperkuat dan, yang lebih penting, mendemonstrasikan robustnya sistem tata kelola mereka.

Dengan demikian, formalisasi kerangka kerja RBA di BMH dapat dilihat sebagai sebuah respons strategis terhadap tekanan lingkungan yang meningkat. Ini bukan sekadar penyempurnaan teknis, melainkan sebuah langkah sadar untuk meningkatkan akuntabilitas, memperkuat legitimasi, dan membangun kembali kepercayaan para pemangku kepentingan dalam iklim yang menuntut transparansi dan tata kelola yang lebih baik.

3. Mekanisme Penilaian Risiko dan Prioritasasi Audit Universe

Sebagai bagian dari upaya formalisasi, BMH telah mengembangkan sebuah model penilaian risiko yang kuantitatif dan sistematis untuk menyusun rencana audit tahunannya. Proses ini dimulai dengan langkah fundamental, yaitu mendefinisikan secara jelas *Audit Universe* atau keseluruhan unit yang

dapat diaudit. Untuk BMH, *Audit Universe* ini ditetapkan mencakup 25 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, dari Banten hingga Papua Barat.

Setelah *Audit Universe* ditetapkan, model RBA yang diusulkan menggunakan tiga faktor risiko spesifik yang telah diberi bobot untuk menilai tingkat risiko relatif dari setiap cabang. Pemilihan faktor-faktor ini menandai pergeseran ke arah metrik yang lebih objektif dan terukur dibandingkan dengan pendekatan informal sebelumnya. Faktor-faktor risiko tersebut adalah:

a. Total Pendapatan (*Total Revenue*) Berdasarkan Rencana Bisnis: Faktor ini diberi bobot sebesar 25%. Pendapatan dijadikan sebagai proksi untuk volume aktivitas penghimpunan dana. Skala penilaiannya berkisar dari skor 1 (untuk pendapatan di bawah Rp 500 juta) hingga skor 5 (untuk pendapatan di atas Rp 2 miliar).
b. Total Biaya (*Total Expenses*) Berdasarkan Rencana Bisnis: Faktor ini juga diberi bobot sebesar 25%. Biaya dijadikan sebagai proksi untuk volume aktivitas operasional dan penyaluran program. Skala penilaiannya berkisar dari skor 1 (untuk biaya di bawah Rp 250 juta) hingga skor 5 (untuk biaya di atas Rp 1 miliar).
c. Kondisi Pengendalian Internal di Masing-Masing Cabang: Faktor ini diberi bobot paling signifikan, yaitu 50%, yang mengindikasikan bahwa BMH menempatkan penekanan kuat pada maturitas proses dan prosedur. Penilaian ini bersifat kualitatif namun terstruktur, dengan skor 1 diberikan untuk cabang yang memiliki SOP tertulis dan menjalankannya secara konsisten, hingga skor 5 untuk cabang yang tidak memiliki SOP sama sekali.

Proses penilaian untuk setiap cabang dari 25 *auditable unit* tersebut menghasilkan sebuah skor risiko total tertimbang. Skor ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengelompokkan cabang ke dalam tiga kategori prioritas audit: Tinggi, Sedang, dan Rendah. Cabang dengan skor risiko total terendah (yang paradoksnya mengindikasikan risiko tertinggi karena skor tinggi pada faktor pengendalian internal yang lemah) akan mendapatkan prioritas audit tertinggi, dan sebaliknya. Hasil dari keseluruhan proses penilaian dan prioritasasi ini dirangkum secara komprehensif dalam tabel berikut.

Tabel 1. Matriks Penilaian dan Prioritasasi Risiko Audit Universe BMH

Auditable Unit (Area)	Skor Awal (Biaya)	Skor Awal (Kontrol Internal)	Skor Awal (Pendapatan)	Skor Tertimbang (Biaya - 25%)	Skor Tertimbang (Kontrol Internal - 50%)	Skor Tertimbang (Pendapatan - 25%)	Skor Total Tertimbang	Prioritas Audit
Papua	2	1	2	0.50	0.50	0.50	1.50	Tinggi
Jambi	1	3	2	0.25	1.50	0.50	2.25	Tinggi
Kalimantan Selatan	2	2	3	0.50	1.00	0.75	2.25	Tinggi
Maluku	3	3	3	0.75	1.50	0.75	2.25	Tinggi
Bali	2	2	3	0.50	1.00	0.75	2.25	Tinggi
Lampung	2	3	2	0.50	1.50	0.50	2.50	Tinggi
Kalimantan Barat	3	2	3	0.75	1.00	0.75	2.50	Tinggi

Maluku Utara	3	2	3	0.75	1.00	0.75	2.50	Tinggi
Sulawesi Barat	3	3	3	0.75	1.50	0.75	2.50	Tinggi
NTB	3	2	3	0.75	1.00	0.75	2.50	Tinggi
NTT	3	2	3	0.75	1.00	0.75	2.50	Tinggi
Gorontalo	3	2	4	0.75	1.00	1.00	2.75	Tinggi
Bengkulu	2	4	2	0.50	2.00	0.50	3.00	Sedang
Kalimantan Timur	4	2	4	1.00	1.00	1.00	3.00	Sedang
Sulawesi Selatan	4	2	4	1.00	1.00	1.00	3.00	Sedang
Sulawesi Tengah	3	3	3	0.75	1.50	0.75	3.00	Sedang
Sumatra Barat	4	3	2	1.00	1.50	0.50	3.00	Sedang
Sumatra Selatan	3	3	3	0.75	1.50	0.75	3.00	Sedang
Banten	4	2	4	1.00	1.00	1.00	3.00	Sedang
DI Yogyakarta	4	3	3	1.00	1.50	0.75	3.25	Rendah
Sumatra Utara	3	3	4	0.75	1.50	1.00	3.25	Rendah
Pusat Jakarta	5	2	5	1.25	1.00	1.25	3.50	Rendah
Jawa Barat	4	3	4	1.00	1.50	1.00	3.50	Rendah
Riau	3	4	3	0.75	2.00	0.75	3.50	Rendah
Jawa Timur	5	3	4	1.25	1.50	1.00	3.75	Rendah

B. PEMBAHASAN

1. Kesenjangan Praktik: Implementasi RBA di BMH dalam Perspektif Standar Profesional dan Regulasi Sektoral

Praktik RBA yang diusulkan di BMH, meskipun merupakan langkah maju yang signifikan menuju formalisasi, menunjukkan adanya beberapa kesenjangan penting ketika dievaluasi berdasarkan dua tolok ukur utama: standar profesional audit internal global dan pedoman regulasi spesifik untuk lembaga zakat di Indonesia.

Pertama, dari perspektif standar profesional global yang ditetapkan oleh The Institute of Internal Auditors (IIA), terdapat penekanan kuat pada keselarasan strategis. Standar Kinerja 2010 IIA secara

eksplisit mengamanatkan bahwa Kepala Eksekutif Audit (*Chief Audit Executive* - CAE) harus menyusun rencana berbasis risiko yang "konsisten dengan tujuan organisasi" (*consistent with the organization's goals*) (The Institute of Internal Auditors, 2025). Untuk mencapai ini, CAE diwajibkan untuk berkonsultasi dengan manajemen senior dan dewan pengawas guna memperoleh pemahaman mendalam tentang strategi, tujuan bisnis utama, dan proses manajemen risiko organisasi. Model RBA yang diusulkan di BMH, dengan fokusnya pada metrik operasional seperti pendapatan, biaya, dan kondisi pengendalian internal, telah berhasil membangun sebuah mekanisme yang berbasis risiko secara teknis. Namun, keterkaitan eksplisit antara faktor-faktor risiko ini dengan tujuan strategis BMH misalnya, tujuan jangka panjang dalam pengentasan kemiskinan, perluasan jangkauan dakwah, atau peningkatan kepercayaan *muzakki* belum terartikulasi dengan jelas. Hal ini menciptakan potensi kesenjangan antara sebuah rencana audit yang efisien secara operasional dan sebuah rencana audit yang efektif secara strategis.

Kedua, jika dibandingkan dengan pedoman audit internal yang dikeluarkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), terlihat adanya perbedaan dalam cakupan dan kedalaman pengawasan. Dokumen Pedoman Audit Internal BAZNAS menyajikan kerangka kerja yang sangat komprehensif dan terperinci, mencakup audit atas penerimaan dana, pengeluaran, hingga kepatuhan (BAZNAS, 2025). Aspek yang paling menonjol adalah pada bagian pedoman audit kepatuhan, yang secara spesifik mengamanatkan pemeriksaan terhadap prinsip-prinsip syariah. Ini termasuk verifikasi bahwa dana yang diterima bukan berasal dari sumber yang haram, memastikan hak amil tidak melebihi batas 1/8 atau 12.5%, dan menjamin bahwa dana zakat didistribusikan secara tepat kepada delapan golongan (*asnaf*) yang berhak (BAZNAS, 2025). Praktik di BMH, di mana fungsi audit internal secara sadar tidak memasukkan audit syariah ke dalam rencana audit tahunannya karena dialihdayakan ke Kementerian Agama, menciptakan diskoneksi dengan lingkup pengawasan internal yang holistik seperti yang dianjurkan oleh BAZNAS.

Kondisi ini menyoroti sebuah dikotomi dalam pendekatan jaminan di BMH. Di satu sisi, BMH telah memenuhi kewajiban formal regulasi dengan memiliki audit keuangan dan audit syariah yang dilakukan oleh pihak eksternal yang independen, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 (Megawati, 2018). Namun, dari sudut pandang tata kelola modern, fungsi audit internal seharusnya berperan sebagai lapis pertahanan ketiga yang memberikan jaminan independen dan berkelanjutan atas *keseluruhan* kerangka kerja tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian. Dengan mengecualikan risiko finansial dan risiko syariah yang notabene merupakan risiko paling kritikal bagi lembaga zakat dari cakupan audit internal, BMH menciptakan sebuah celah signifikan dalam arsitektur jaminan internalnya. Organisasi menjadi sangat bergantung pada "potret sesaat" yang diberikan oleh auditor eksternal setahun sekali, tanpa adanya fungsi internal yang secara kontinu memantau dan menilai efektivitas pengelolaan risiko-risiko inti tersebut. Struktur ini, meskipun mungkin memadai dari segi kepatuhan minimal, dapat dianggap sub-optimal dari perspektif manajemen risiko yang proaktif dan holistik.

2. Analisis Kritis terhadap Pemilihan Faktor Risiko: Menuju Penilaian Holistik dalam Konteks Filantropi Syariah

Pemilihan faktor risiko adalah jantung dari setiap model RBA. Model yang diusulkan BMH, dengan bobot 50% pada volume finansial (pendapatan dan biaya) dan 50% pada maturitas proses (pengendalian internal), mencerminkan pendekatan yang lazim dan logis dalam audit konvensional. Namun, penerapan model ini tanpa adaptasi pada konteks unik lembaga filantropi syariah berpotensi menciptakan titik buta strategis terhadap risiko-risiko non-finansial yang justru bisa menjadi ancaman eksistensial.

Ishimwe (2025) secara konsisten menyoroti bahwa risiko paling merusak seringkali bukan berasal dari volume transaksi, melainkan dari kegagalan dalam menjaga kepercayaan publik. Risiko reputasi, risiko penyalahgunaan dana (*fraud*), dan risiko kepatuhan terhadap restriksi donatur merupakan ancaman utama yang dihadapi sektor ini (Elder & Yebba, 2023). Secara khusus untuk lembaga zakat,

penelitian Alam et al (2023) menggarisbawahi bahwa "amanah" atau kepercayaan publik adalah aset yang paling vital. Menurunnya kepercayaan *muzakki* telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor utama yang menyebabkan kesenjangan besar antara potensi dan realisasi penghimpunan zakat melalui lembaga formal.

Dalam konteks ini, risiko ketidakpatuhan syariah (*Sharia non-compliance risk*) bukanlah sekadar isu teknis, melainkan sebuah pelanggaran fundamental terhadap mandat inti lembaga. Sebuah pelanggaran syariah, sekecil apapun secara finansial, jika terungkap ke publik, dapat menyebabkan kerusakan reputasi yang masif dan tidak dapat diperbaiki, yang pada akhirnya mengancam keberlanjutan organisasi (Taqi et al., 2022).

Model RBA BMH saat ini memiliki kelemahan inheren karena tidak secara eksplisit memasukkan dan mengukur faktor-faktor risiko kualitatif namun kritikal ini. Model tersebut bekerja di bawah asumsi bahwa risiko berbanding lurus dengan skala finansial. Asumsi ini berbahaya. Sebuah kantor cabang kecil dengan volume transaksi rendah (sehingga mendapat skor risiko rendah dalam model saat ini) bisa saja melakukan satu tindakan *fraud* atau pelanggaran syariah yang signifikan. Ketika insiden ini dipublikasikan, dampak reputasinya tidak terbatas pada cabang tersebut, melainkan menodai citra BMH secara nasional. Dalam skenario ini, dampak risiko bersifat asimetris dan sama sekali tidak berkorelasi dengan ukuran finansial cabang. Dengan mengabaikan faktor risiko reputasi, *fraud*, dan kepatuhan syariah, model RBA BMH menjadi buta terhadap skenario bencana berfrekuensi rendah namun berdampak sangat tinggi (*low-frequency, high-impact events*). Rencana audit yang dihasilkan mungkin akan optimal dalam mengawasi efisiensi operasional, tetapi gagal dalam melindungi organisasi dari ancaman yang paling fundamental.

Oleh karena itu, penyempurnaan model RBA menjadi sebuah urgensi. Perlu ada pergeseran dari sekadar mengukur risiko operasional dan finansial menuju sebuah kerangka kerja yang lebih holistik dan peka konteks. Tabel berikut membandingkan model BMH saat ini dengan kerangka kerja komprehensif yang disarankan, yang mengintegrasikan dimensi-dimensi risiko yang terabaikan tersebut.

Tabel 2. Perbandingan Faktor Risiko RBA: Model BMH vs. Kerangka Kerja Komprehensif untuk Lembaga Filantropi

Dimensi Risiko	Faktor Risiko Model BMH	Faktor Risiko Kerangka Komprehensif (Disarankan)
Finansial	• Total Pendapatan (Bobot 25%) • Total Biaya (Bobot 25%)	• Volume Dana Kelolaan (Pendapatan & Aset) • Kompleksitas Sumber Pendanaan (mis. dana terikat vs. tidak terikat) • Risiko Likuiditas
Operasional	Kondisi Pengendalian Internal (Bobot 50%)	• Maturitas Pengendalian Internal • Kompetensi dan Tingkat Perputaran Staf (Staff Turnover) • Kompleksitas Sistem Teknologi Informasi

		(mis. SIMBA)	
Kepatuhan	*Tidak ada*	Risiko Ketidakpatuhan Syariah (mis. akurasi distribusi *asnaf*, kepatuhan batas hak amil, pengelolaan dana non-halal)	Risiko Kepatuhan Regulasi (mis. pelaporan ke BAZNAS & Kemenag)
Strategis & Reputasi	*Tidak ada*	Risiko Fraud (mis. kelemahan pemisahan tugas, riwayat insiden, tekanan pencapaian target)	**Risiko Reputasi** (mis. sensitivitas media, konsentrasi donatur utama, potensi konflik kepentingan pimpinan) **Risiko Efektivitas Program** (mis. risiko program gagal mencapai dampak sosial yang dijanjikan)

3. Dilema Tata Kelola Lembaga Zakat: Menyeimbangkan Tuntutan Efisiensi, Kepatuhan Syariah, dan Misi Sosial

Implementasi RBA di lembaga filantropi syariah bukanlah sekadar latihan teknis yang netral, melainkan sebuah proses yang sarat dengan pertimbangan nilai dan potensi dilema tata kelola. Di satu sisi, RBA adalah instrumen manajemen modern yang didasarkan pada logika rasionalitas dan efisiensi. Tujuannya adalah untuk mengalokasikan sumber daya audit yang langka (dalam kasus BMH, 11 auditor untuk 25 cabang) ke area-area yang paling berisiko guna melindungi aset dan keberlanjutan organisasi. Logika ini sangat penting, terutama di tengah tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi.

Namun, di sisi lain, tujuan akhir sebuah lembaga zakat bukanlah efisiensi atau keberlanjutan organisasi itu sendiri. Misi utamanya adalah memaksimalkan dampak sosial melalui pendistribusian dana amanah secara adil dan efektif kepada para *mustahik*, sesuai dengan koridor syariah yang ketat (Megawati, 2018). Kedua logika ini logika efisiensi manajerial dan logika misi sosial-religius tidak selalu berjalan selaras dan dapat menciptakan ketegangan dalam proses prioritasasi audit.

Hasil matriks RBA BMH memberikan ilustrasi yang jelas mengenai potensi dilema ini. Berdasarkan model yang ada, area Papua mendapatkan prioritas audit tertinggi, kemungkinan besar karena kombinasi antara lokasi yang terpencil dan persepsi pengendalian internal yang masih lemah.

Sebaliknya, Jawa Timur, yang merupakan salah satu cabang terbesar dan paling matang, menempati urutan prioritas terakhir. Dari sudut pandang mitigasi risiko murni, keputusan ini sangat logis. Sumber daya difokuskan pada "mata rantai terlemah".

Akan tetapi, jika dilihat dari perspektif penambahan nilai (*value-adding*), prioritas ini bisa diperdebatkan. Mungkin saja, audit di Jawa Timur, dengan skala operasinya yang masif, justru memiliki potensi terbesar untuk memberikan nilai tambah. Sebuah temuan audit yang menghasilkan peningkatan efisiensi sebesar 1% saja di Jawa Timur bisa jadi akan membebaskan dana jutaan rupiah yang dapat dialokasikan kembali untuk program pemberdayaan *mustahik*. Sebaliknya, audit yang dilakukan di Papua, meskipun penting dari sisi kepatuhan, mungkin akan memakan biaya yang sangat besar dengan potensi pengembalian nilai finansial yang relatif kecil.

Dilema ini diperparah oleh tantangan kapasitas yang nyata di sektor ini. Banyak lembaga zakat, termasuk di tingkat daerah, menghadapi kendala sumber daya manusia yang kompeten di bidang akuntansi syariah (PSAK 109) dan prinsip-prinsip audit (Megawati, 2018). Kompetensi auditor syariah, yang harus menguasai ilmu audit dan *fiqh muamalat* sekaligus, merupakan isu kritikal yang berulang kali diangkat dalam literatur (Algabry et al., 2020). Dalam kondisi seperti ini, keputusan untuk memprioritaskan audit di area terpencil dengan potensi kompleksitas yang tinggi harus diimbangi dengan pertimbangan mengenai kesiapan dan kompetensi tim auditor yang akan ditugaskan.

Dengan demikian, proses penyusunan rencana audit tahunan di BMH dan lembaga sejenisnya adalah sebuah ajang negosiasi antara berbagai imperatif yang saling bersaing. Keputusan yang diambil mencerminkan penilaian implisit tentang apa yang paling penting untuk dilindungi: apakah aset organisasi (logika efisiensi), kepatuhan terhadap aturan (logika kepatuhan), atau efektivitas pencapaian misi sosial (logika dampak). Model RBA yang baik seharusnya tidak hanya mengukur risiko, tetapi juga menyediakan kerangka kerja bagi pimpinan untuk secara sadar menavigasi dan menyeimbangkan dilema-dilema fundamental ini.

4. Melampaui Skor Risiko: Potensi Adopsi Model RBA Terintegrasi untuk Peningkatan Nilai Tambah Organisasi

Model RBA kuantitatif yang dikembangkan oleh BMH merupakan sebuah langkah fundamental dan patut diapresiasi. Ia menggantikan proses yang informal dengan metodologi yang transparan, dapat diulang, dan dapat dipertanggungjawabkan. Ini dapat dianggap sebagai fondasi atau "RBA Versi 1.0" yang esensial bagi maturitas fungsi audit internal. Namun, diskursus akademis terkini, khususnya dalam jurnal-jurnal yang terindeks Scopus, telah bergerak lebih jauh, menyoroti keterbatasan dari pendekatan RBA konvensional yang terlalu terpaku pada mitigasi risiko.

Penelitian oleh Menekse & Camgoz-Akdag (2022) dan Eulerich et al (2020) menunjukkan bahwa fokus yang berlebihan pada risiko dapat membuat fungsi audit internal kehilangan relevansi strategisnya dan gagal mempertimbangkan tujuan organisasi secara lebih luas. Sebagai respons, para akademisi telah mengusulkan sebuah pendekatan "RBA terintegrasi" yang tidak hanya bertujuan untuk meminimalkan risiko, tetapi juga secara proaktif menyelaraskan aktivitas audit dengan berbagai tujuan penambahan nilai lainnya.

Pendekatan terintegrasi ini memandang penyusunan rencana audit sebagai sebuah masalah pengambilan keputusan multi-kriteria yang kompleks. Alih-alih hanya bertanya "di mana risiko tertinggi?", pendekatan ini mengajukan serangkaian pertanyaan yang lebih luas, seperti:

a. Di mana audit dapat memberikan kontribusi terbesar bagi pencapaian tujuan strategis perusahaan?
b. Area mana yang menjadi perhatian utama bagi dewan pengawas atau komite audit?
c. Bagaimana kita bisa mengakomodasi permintaan konsultasi dari manajemen di area-area yang penting secara strategis, meskipun risikonya tidak tergolong tinggi?

d. Bagaimana rencana audit dapat memaksimalkan cakupan terhadap area fokus strategis organisasi?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, model terintegrasi memanfaatkan alat-alat analitis yang lebih canggih. Sebagai contoh, alih-alih menetapkan bobot faktor risiko secara subjektif (misalnya, 25%, 25%, 50% seperti dalam model BMH), teknik seperti *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat digunakan. AHP memungkinkan para pengambil keputusan (misalnya, anggota komite audit dan manajemen senior) untuk melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar berbagai faktor risiko untuk menghasilkan bobot yang lebih objektif dan merefleksikan konsensus pimpinan. Selanjutnya, teknik seperti *Fuzzy Comprehensive Evaluation* (FCE) dapat digunakan untuk menangani ketidakpastian dan subjektivitas dalam menilai risiko kualitatif (Wang et al., 2025).

Bagi BMH, wawasan dari literatur ini menawarkan sebuah peta jalan (*roadmap*) yang jelas untuk evolusi di masa depan. Setelah berhasil mengimplementasikan dan mematangkan "RBA Versi 1.0", langkah selanjutnya adalah bergerak menuju "RBA Versi 2.0" yang terintegrasi. Proses ini akan mengubah penyusunan rencana audit dari sebuah latihan teknis yang menjadi domain eksklusif departemen audit, menjadi sebuah proses dialog strategis yang melibatkan pimpinan puncak. Dengan mengadopsi metodologi seperti AHP untuk menentukan bobot dari serangkaian faktor risiko yang lebih komprehensif (seperti yang diusulkan pada Tabel. 2), rencana audit yang dihasilkan tidak hanya akan berbasis risiko, tetapi juga benar-benar selaras dengan denyut nadi strategis dan selera risiko (*risk appetite*) kolektif dari seluruh organisasi. Ini adalah pergeseran dari sekadar "melakukan audit dengan benar" (*doing audits right*) menjadi "melakukan audit yang benar" (*doing the right audits*).

C. Implikasi Dan Rekomendasi Strategis

1. Implikasi Manajerial dan Rekomendasi untuk Penguatan Tata Kelola BMH

Analisis terhadap praktik RBA di BMH menunjukkan adanya fondasi yang baik namun juga ruang yang signifikan untuk perbaikan dan pendalaman. Untuk mentransformasi fungsi audit internal menjadi mitra strategis yang memberikan nilai tambah maksimal, berikut adalah rekomendasi yang diusulkan kepada manajemen, dewan pengawas, dan komite audit BMH:

a. Menyempurnakan Model Penilaian Risiko secara Holistik: Rekomendasi paling mendesak adalah merevisi dan memperluas cakupan faktor risiko yang digunakan dalam model RBA. Model saat ini perlu segera diperkaya dengan memasukkan faktor-faktor risiko non-finansial yang kritikal bagi lembaga filantropi syariah, sebagaimana diidentifikasi dalam Tabel 6. Secara spesifik, Risiko Reputasi, Risiko Fraud, dan Risiko Ketidakpatuhan Syariah harus diintegrasikan ke dalam matriks penilaian dengan bobot yang signifikan. Langkah ini akan memastikan bahwa rencana audit tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga secara proaktif melindungi aset paling berharga milik lembaga, yaitu kepercayaan publik dan legitimasi syariah.

b. Memperluas Mandat dan Cakupan Audit Internal: BMH direkomendasikan untuk menyusun peta jalan multi-tahun guna memperluas mandat dan cakupan fungsi audit internal. Tujuannya adalah untuk secara bertahap mengurangi ketergantungan total pada auditor eksternal untuk area keuangan dan syariah. Ini bukan berarti menghilangkan audit eksternal, melainkan membangun kapabilitas internal untuk melakukan pengawasan berkelanjutan (*continuous monitoring*) dan memberikan jaminan internal yang independen sepanjang tahun. Langkah ini akan memperkuat arsitektur pertahanan tiga lapis (*three lines of defense*) dan menyelaraskan praktik BMH dengan standar global IIA dan pedoman komprehensif dari BAZNAS.

c. Meningkatkan Kompetensi dan Kapasitas Auditor: Perluasan mandat harus diiringi dengan investasi yang serius dalam pengembangan kompetensi tim auditor internal. Program pelatihan

yang terstruktur dan berkelanjutan harus dirancang, dengan fokus pada area-area yang menjadi tantangan di sektor ini. Materi pelatihan harus mencakup pemahaman mendalam tentang akuntansi untuk entitas nirlaba syariah (PSAK 109), prinsip-prinsip *fiqh muamalat* yang relevan dengan operasional zakat, teknik-teknik deteksi dan investigasi *fraud*, serta metodologi penilaian risiko yang lebih lanjut. Peningkatan kompetensi ini adalah prasyarat mutlak untuk memastikan efektivitas fungsi audit internal yang diperluas.

d. Mengadopsi Pendekatan RBA yang Selaras Secara Strategis: Untuk jangka menengah, BMH dianjurkan untuk mengeksplorasi dan mengadopsi metodologi RBA terintegrasi. Daripada menetapkan bobot risiko secara internal di dalam departemen audit, BMH dapat mengimplementasikan lokakarya strategis yang melibatkan komite audit dan manajemen senior untuk menentukan prioritas risiko menggunakan teknik seperti *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Proses partisipatif ini akan memastikan bahwa Rencana Audit Tahunan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan dan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang BMH, bukan hanya sekadar respons terhadap risiko operasional.

e. Memanfaatkan Proses RBA untuk Membangun Budaya Sadar Risiko: Proses RBA seharusnya tidak dipandang sebagai produk akhir yang bersifat administratif (yaitu, dokumen rencana audit), melainkan sebagai sebuah proses dialog yang berkelanjutan. Departemen audit internal harus menggunakan siklus perencanaan RBA tahunan sebagai platform untuk berinteraksi dan berdiskusi dengan para pimpinan di 25 cabang. Dialog ini berfungsi sebagai alat edukasi untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya manajemen risiko dan pengendalian internal di seluruh lini organisasi. Dengan demikian, RBA tidak hanya memperkuat lapis pertahanan ketiga (audit internal), tetapi juga secara aktif berkontribusi dalam memperkokoh lapis pertahanan pertama (manajemen operasional) dan kedua (fungsi pengawasan), sehingga tercipta budaya sadar risiko yang lebih kuat di seluruh BMH.

KESIMPULAN

Penerapan Risk Based Audit (RBA) di BMH Surabaya telah mengadopsi kerangka kuantitatif yang menggabungkan total pendapatan (25%), total biaya (25%), dan kondisi pengendalian internal (50%) untuk menilai prioritas audit. Model ini berhasil memetakan 25 cabang ke dalam kategori risiko tinggi, sedang, dan rendah, meski belum memasukkan risiko non-finansial seperti kepatuhan syariah dan risiko reputasi. Implementasi RBA dalam proses penyusunan annual audit plan berjalan transisional: fungsi audit internal masih dominan pada audit mutu (ISO 9001: 2015) dan belum sepenuhnya merangkul audit keuangan serta audit syariah secara substansial. Hal ini menimbulkan "cabang blind spot" pada risiko-risiko syariah dan keuangan yang krusial bagi legitimasi lembaga. Faktor risiko yang digunakan terutama bersifat operasional dan finansial, sehingga mengabaikan low-frequency high-impact events (mis. fraud, pelanggaran syariah). Padahal kejadian kecil namun berdampak besar dapat mengikis kepercayaan publik dan merusak reputasi BMH secara keseluruhan.

Oleh sebab itu diperlukan perluasan dan penyempurnaan model RBA dengan memasukkan dimensi risiko kepatuhan syariah, risiko fraud, dan risiko reputasi, serta penggunaan metode multi-kriteria (mis. AHP) untuk menentukan bobot risiko agar rencana audit lebih holistik dan selaras dengan mandat syariah. Diperlukan juga memperkuat fungsi audit internal sebagai "*third line of defense*" dengan membangun kapabilitas untuk melakukan audit keuangan dan audit syariah secara berkelanjutan, sehingga tidak sepenuhnya bergantung pada auditor eksternal dan Kementerian Agama. Terakhir yakni investasi pada peningkatan kompetensi auditor melalui pelatihan PSAK 109, fiqh muamalat, teknik deteksi fraud, dan metodologi RBA lanjutan serta memanfaatkan proses RBA sebagai forum dialog strategis dengan manajemen cabang untuk menumbuhkan budaya sadar risiko di seluruh organisasi.

REFERENSI

Alam, A., Ratnasari, R. T., Ryandono, M. N. H., Prasetyo, A., & Rahmawati, E. (2023). Trust Studies of Zakat Institutions: A Systematic Review for Future Research Direction. *International Journal of Emerging Issues in Islamic Studies*, *3*(2), 1–15. https://doi.org/10.31098/ijeiis.v3i2.1419

Algabry, L., Alhabshi, S. M., Soualhi, Y., & Alaeddin, O. (2020). Conceptual framework of internal Sharīʿah audit effectiveness factors in Islamic banks. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, *12*(2), 171–193. https://doi.org/10.1108/IJIF-09-2018-0097

BAZNAS. (2025). *Pedoman Audir Operasional 053.1.1*. https://bucket-api.baznas.go.id/bucket-api/file?bucket=bzn-fdr-smb-p5739641&file=attachments/pemberitahuan/377-DRAFT+-+BUKU+3+-+AUDIT+INTERNAL+DAERAH_compressed.pdf

Elder, R. J., & Yebba, A. A. (2023). Auditing nonprofit entities. In *Research Handbook on Nonprofit Accounting* (pp. 174–191). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800888289.00018

Eulerich, M., Georgi, C., & Schmidt, A. (2020). Continuous Auditing and Risk-Based Audit Planning—An Empirical Analysis. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, *17*(2), 141–155. https://doi.org/10.2308/JETA-2020-004

Griffiths, P. (2016). *Risk-Based Auditing*. 7. https://doi.org/10.4324/9781315606545

Ishimwe, D. (2025). *Enhancing Nonprofit Impact Through Internal Audit*. BDO East Africa.

Larasati, D. A., & Bernawati, Y. (2020). Risk Based Approach Dan Tren Mendatang Dalam Internal Audit Tools & Techniques. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, *22*(1), 73–82. https://doi.org/10.34208/jba.v22i1.618

Masdar Ryketeng, Syachbrani, W., Oktaviyah, N., Dunakhir, S., Idris, H., & Idrus, M. (2023). Penggunaan Aplikasi ATLAS Berbasis Online pada Kantor Akuntan Publik. *Vokatek : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *1*(2), 97–105. https://doi.org/10.61255/vokatekjpm.v1i2.108

Megawati, D. (2018). Implementation of Auditing in Zakat Institutions: Case studies of BAZNAS Riau and Pekanbaru. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, *12*(2), 115–130. https://doi.org/10.30993/tifbr.v12i2.133

Menekse, A., & Camgoz-Akdag, H. (2022). Internal audit planning using spherical fuzzy ELECTRE. *Applied Soft Computing*, *114*, 108155. https://doi.org/10.1016/j.asoc.2021.108155

Naswandi, A. (2022). Apakah Risk Based Audit Dapat Meningkatkan Kinerja Perusahaan? *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, *8*(1), 21–38. https://doi.org/10.34204/jiafe.v8i1.4867

Ratri, M. C., & Bernawati, Y. (2020). Penerapan Standar Profesional Audit Internal Dan Kualitas Audit: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, *22*(1), 47–56. https://doi.org/10.34208/jba.v22i1.605

Rito, R., Wulan, M., & Ari Wibowo, A. (2019). Peran Satuan Kerja Audit Internal Dalam Mendeteksi Fraud Pada Perbankan Syariah Di Indonesia. *Al-Urban: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Filantropi Islam*, *3*(2), 180–189. https://doi.org/10.22236/alurban_vol3/is2pp180-189

Ronald. (2024). *BMH Jatim Serahkan Ambulans Untuk Pesantren Hidayatullah Surabaya Guna Layanan Umat*. Metro Times. https://metrotimes.news/bmh-jatim-serahkan-ambulans-untuk-

pesantren-hidayatullah-surabaya-guna-layanan-umat/

Santoso, S., Kusnanto, E., & Saputra, M. R. (2022). Perbandingan Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Serta Aplikasinya dalam Penelitian Akuntansi Interpretatif. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *2*(3), 351–360. https://doi.org/10.55606/optimal.v2i3.4457

Taqi, M., Sabaruddinsah, S., & Rusydiana, A. S. (2022). Audit Zakat Research: A Bibliometic Analysis. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, *6*(1), 15–28. https://doi.org/10.29313/amwaluna.v6i1.7624

The Institute of Internal Auditors. (2025). *Performance Standards describe the nature of internal audit activities and provide criteria against which the performance of these services can be evaluated*. The Institute of Internal Auditors. https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/performance-standards/

Wang, X., Ferreira, F. A. F., & Yan, P. (2025). A multi-objective optimization approach for integrated risk-based internal audit planning. *Annals of Operations Research*, *346*(2), 1811–1840. https://doi.org/10.1007/s10479-023-05228-2