

**OPERATIONAL RISK MANAGEMENT FOR ISLAMIC  
MICROFINANCE INSTITUTION PERFORMANCE : A CASE  
OF BAITUL MAAL WA TAMWIL IN KUDUS**

**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Persyaratan Guna  
Mendapatkan Gelar Sarjana Strata Satu Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh ;**

**DWI NOVI INSYAFANI**

**30401800093**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2021**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**OPERATIONAL RISK MANAGEMENT FOR ISLAMIC  
MICROFINANCE INSTITUTION PERFORMANCE : A CASE  
OF BAITUL MAAL WA TAMWIL IN KUDUS**

**Disusun Oleh :**

**Dwi Novi Insyafani30401800093**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
siding panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 27 Januari 2022  
Pembimbing,

Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D

NIK. 210489018

**HALAMAN PERSETUJUAN**  
**OPERATIONAL RISK MANAGEMENT FOR ISLAMIC**  
**MICROFINANCE INSTITUTION PERFORMANCE : A CASE**  
**OF BAITUL MAL WA TAMWIL IN KUDUS**

**Disusun oleh :**

**Dwi Novi Insyafani**  
**30401800093**

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 4 Februari 2022

**Susunan dewan penguji**

Pembimbing

Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D  
NIK. 210489018

Penguji 1

Dr. Hj. Mutamimah, SE., M.Si  
NIDN. 0613106701

Penguji 2

Zainuddin, SE., MM  
NIK. 0604036303

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM  
NIK. 21049904

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dwi Novi Insyafani

NIM 30401800093

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa hasil skripsi yang berjudul “**Operational Risk Management for Islamic Microfinance Institution Performance : A Case of Baitul Maal Wa Tamwil in Kudus**” tidak terdapat keseluruhan atau Sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil, meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri. Dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah tulisan saya sendiri.

Kudus, 5 Agustus 2021

Yang memberi pernyataan,



Dwi Novi Insyafani  
NIM. 30401800093

## PERNYATAAN PERSETUJUAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dwi Novi Insyafani

NIM 30401800093

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Alamat : Jl. Syech Abdurrohman, Rt. 3 Rw. 4, Loram Kulon, Jati, Kudus

No. HP/Email : [085701605361](tel:085701605361)/[dwinoviinsyafani@gmail.com](mailto:dwinoviinsyafani@gmail.com)

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul **“OPERATIONAL RISK MANAGEMENT FOR ISLAMIC MICROFINANCE INSTITUTION PERFORMANCE : A CASE OF BAITUL MAAL WA TAMWIL IN KUDUS”** dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet, dan media lain untuk kepentingan akademisi selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Januari 2022

Yang menyatakan,

Dwi Novi Insyafani  
NIM. 30401800093

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*“Segala sesuatu memang tidak selalu mudah, tapi pasti akan selesai. Maka jangan fokus pada tidak mudahnya, tapi fokus pada selesainya”*

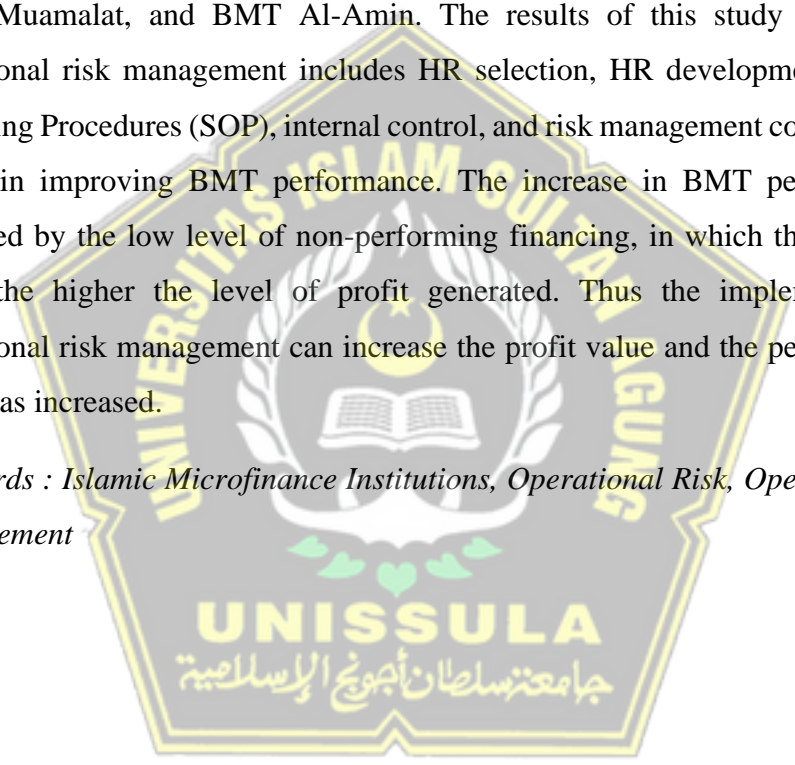
### PERSEMBAHAN

*Alhamdulillahiraabilalamin, dengan mengucap syukur kepada Allah SWT. Karya ilmiah saya yang berupa skripsi ini saya persembahkan kepada dua orang hebat dan penting dalam hidup saya, Bapak dan Ibu. Keduanyalah yang menjadikan segalanya menjadi mungkin sehingga saya bisa sampai pada tahap dimana skripsi ini akhirnya selesai. Terimakasih atas segala pengorbanan, nasihat, doa baik yang tidak pernah berhenti. Juga kepada alimater tercinta, Fakultas Ekonomi Unissula yang menjadi tempat ku untuk menimba ilmu. Tak lupa dosen pembimbing, bapak Drs. Widiyanto, SE., M.Si yang dengan sabar dan telaten memberikan ilmu, pikiran, dan waktunya untuk membantu menyelesaikan skripsi ini. Serta teman-teman Exelent Class Management '18, teman-teman seperjuanganku yang Bersama-sama menggapai cita.*

## ABSTRACT

Baitul Maal wa Tamwil (BMT) is one of the Islamic microfinance institutions in Indonesia that plays an important role in poverty alleviation efforts in Indonesia, especially for MSME. This study aims to find an operational risk management model and determine the impact of operational risk management on BMT performance. This study uses a qualitative approach with data collection methods namely in-depth interviews with managers or staff at 4 Baitul Maal wa Tamwil in Kudus, there are BMT Ya Ummi Fatimah Kudus, BMT Surya Sekawan, BMT Mitra Muamalat, and BMT Al-Amin. The results of this study indicate that operational risk management includes HR selection, HR development, Standard Operating Procedures (SOP), internal control, and risk management committee play a role in improving BMT performance. The increase in BMT performance is indicated by the low level of non-performing financing, in which the lower NPF level, the higher the level of profit generated. Thus the implementation of operational risk management can increase the profit value and the performance of BMT has increased.

*Keywords : Islamic Microfinance Institutions, Operational Risk, Operational Risk Management*



## **ABTRAK**

Baitul Maal wa Tamwil (BMT) merupakan salah satu lembaga keuangan mikro Syariah yang memegang peranan penting dalam upaya pengentasan kemiskinan di Indonesia utamanya bagi masyarakat pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Penelitian ini bertujuan untuk menemukan model manajemen risiko operasional dan mengetahui dampak dari manajemen risiko operasional terhadap kinerja BMT. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data yaitu wawancara secara mendalam kepada manajer atau staf di 4 Baitul Maal wa Tamwil di kabupaten Kudus, yaitu BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus, BMT Surya Sekawan, BMT Mitra Muamalat, dan BMT Al-Amin. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen risiko operasional meliputi seleksi SDM, pengembangan SDM, Standar Operasional Prosedur (SOP), pengawasan internal, dan dewan manajemen risiko memberikan peran dalam meningkatkan kinerja BMT. Peningkatan kinerja BMT ditunjukkan dengan menurunnya tingkat risiko operasional. Yang mana hal tersebut juga menurunkan tingkat pembiayaan bermasalah. Rendahnya tingkat pembiayaan bermasalah/non-performing finance, yang mana semakin rendah tingkat NPF maka tingkat profit yang dihasilkan pun meningkat. Dengan demikian penerapan manajemen risiko operasional dapat meningkatkan nilai profit dan kinerja BMT pun mengalami peningkatan.

*Kata Kunci : Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Risiko Operasional, Manajemen Risiko Operasional*



## INTISARI

BMT dirancang menjadi lembaga keuangan yang secara konsepsi berfokus pada masyarakat kurang mampu dan tidak tersentuh layanan perbankan. Hal tersebut diwujudkan dengan memberikan akses permodalan atau yang biasa dikenal dengan pembiayaan pada UMKM (Anggraeni et al., 2018)

Sebagai lembaga keuangan mikro Syariah, BMT tidak terlepas dari risiko, risiko tersebut termasuk risiko operasional (Alaoui & Tkiouat, 2017). Permasalahan risiko operasional yang terjadi yakni risiko kecurangan oleh karyawan, ketidakpatuhan akan SOP, risiko teknologi, dan risiko eksternal lainnya. Oleh karena itu diperlukan kebijakan manajemen risiko operasional untuk mengelola risiko operasional yang efektif dan efisien.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana pemerolehan data melalui wawancara secara mendalam dengan manajer atau staf pada 4 Baitul Maal wa Tamwil di kabupaten Kudus, yaitu BMT Ya Ummi Fatimah, BMT Surya Sekawan, BMT Mitra Muamalat, dan BMT Al-Amin.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa model manajemen risiko operasional meliputi seleksi SDM, pengembangan SDM, Standar Operasional Prosedur (SOP), pengawasan internal, dan dewan manajemen risiko. Sehingga model manajemen risiko operasional tersebut memberikan dampak positif terhadap pengelolaan risiko operasional yaitu BMT lebih meningkatkan pengawasan terhadap kinerja karyawan, diterapkannya SOP pada semua lini kegiatan, dan peran strategis dewan manajemen risiko. Faktor – faktor yang menjadikan menurunnya risiko operasional antara lain BMT akan memiliki karyawan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, karyawan akan lebih upgradable terhadap hal baru dengan program pengembangan SDM, kinerja karyawan akan terstruktur dengan mengacu pada SOP, dan kegiatan pengawasan, pendampingan, pemantauan, dan pendampingan terhadap kinerja karyawan dan alat pendukung operasional lainnya.

Berdasarkan penjabaran tersebut, menurunnya tingkat risiko operasional dapat meningkatkan tingkat profit yang dihasilkan, sehingga hal tersebut berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja dari BMT.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamini, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Operational Risk Management for Islamic Microfinance Institution Performance : A Case of Baitul Maal Wa Tamwil in Kudus”**

Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelas sarjana strata satu manajemen (S.M.) pada program sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Banyak kesulitan dan hambatan dalam menyelesaikan tulisan ini, namun berkat pertolongan Allah SWT dan bantuan serta bimbingan juga dorongan dari berbagai pihak, akhirnya penulisan skripsi ini dapat selesai. Oleh karena itu ucapan terimakasih tak terhingga penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D., selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk membimbing dengan penuh kesabaran dalam memberikan arahan dan masukan-masukan yang sangat bermanfaat bagi penulisan skripsi ini.
2. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, Ph.D., selaku dekan fakultas ekonomi unissula
3. Bapak Dr. Ardhian Adiatma, S.E., M.M., selaku ketua program studi S1 manajemen fakultas ekonomi unissula
4. Ayah, ibu dan kakakku, yang tak henti-hentinya memberikan doa, dukungan, dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Mas Yogie, yang selalu dengan sabar mendengarkan keluh kesahku serta memberikan motivasi agar penulis segera menyelesaikan skripsi ini.
6. Teman – teman seperjuangan kelas EC Manajemen 2018 yang tidak bisa penulis sebutkan satu-satu.

Akhir kata, hanya kepada Allah jualah segalanya dikembalikan dan penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna, disebabkan berbagai keterbatasan dan pengetahuan yang penulis miliki. Untu itu penulis sangat mengharap kritik dan saran yang bersifat membangun agar menjadi perbaikan dan meningkatkan hasil yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN KARYA ILMIAH .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ABTRAK .....	viii
INTISARI.....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	10
2.1 Baitul Maal wa Tamwil (BMT).....	10
2.2 Manajemen Risiko.....	15
2.3 Seleksi Sumber Daya Manusia (SDM).....	21
2.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).....	24

2.5	SOP Operasional .....	27
2.6	Pengawasan Internal .....	29
2.7	Dewan Manajemen Risiko .....	31
2.8	Risiko Operasional .....	35
2.9	Risiko Operasional pada Baitul Maal wa Tamwil .....	39
2.10	Keterkaitan Manajemen Risiko Operasional dengan Kinerja Baitul Maal wa Tamwil .....	42
2.11	Kerangka Pikir .....	44
BAB III .....		47
3.1	Jenis Penelitian .....	47
3.2	Populasi dan Sampel .....	47
3.2.1.	Populasi .....	47
3.2.2.	Sampel .....	48
3.3	Data dan Sumber Data .....	48
3.3.1.	Data .....	49
3.3.2.	Sumber Data .....	49
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	50
3.5	Teknis Analisis data .....	51
BAB IV .....		52
4.1.	Deskripsi Narasumber .....	52
4.2.	Hasil Penelitian .....	54
4.2.1.	Perkembangan BMT .....	54
4.2.2.	Jumlah nasabah .....	56
4.2.3.	Jumlah karyawan .....	57
4.2.4.	Proses rekrutmen Sumber Daya Manusia .....	61

4.2.5.	Penilaian dalam proses rekrutmen Sumber Daya Manusia.....	65
4.2.6.	Proses seleksi pengangkatan manajer .....	69
4.2.7.	Kecurangan oleh SDM.....	73
4.2.8.	Program pengembangan karyawan .....	75
4.2.9.	Pelaksanaan manajemen risiko operasional .....	79
4.2.10.	Langkah antisipasi risiko operasional .....	82
4.2.11.	Sistem kontrol internal .....	85
4.2.12.	Upaya untuk menekan risiko penyimpangan .....	87
4.2.13.	Standar Operasional Prosedur .....	89
4.2.14.	Pengawasan dan kontrol SOP .....	90
4.2.15.	Kendala implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) .....	93
4.2.16.	Konsultasi risiko operasional.....	94
4.2.17.	Dewan manajemen risiko.....	95
4.2.18.	Faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan Dewan manajemen risiko dalam menurunkan tingkat risiko.....	97
4.2.19.	Tingkat profit .....	101
4.2.20.	Tingkat NPF (Non Performing Finance).....	102
4.2.21.	Keterkaitan kinerja BMT dengan pengelolaan risiko operasional	103
4.3.	Pembahasan .....	107
BAB V.....		114
5.1.	Kesimpulan.....	114
5.2.	Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA .....		116

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah penduduk miskin di Indonesia pada tahun 2015-2020 .....	1
Tabel 2 Strategi Mitigasi Risiko.....	19
Tabel 3 Rangkuman Definisi Risiko .....	35
Tabel 4 Daftar Narasumber .....	53
Tabel 5 Perkembangan BMT .....	54
Tabel 6 Jumlah Nasabah .....	56
Tabel 7 Jumlah Karyawan.....	57
Tabel 8 Proses Rekrutmen SDM.....	61
Tabel 9 Penialian proses Rekrutmen SDM.....	65
Tabel 10 Seleksi Pengangkatan Manajer .....	69
Tabel 11 Kecurangan SDM.....	73
Tabel 12 Program Pengembangan Karyawan .....	75
Tabel 13 Pelaksanaan Manajemen Risiko Operasional .....	79
Tabel 14 Langkah Antisipasi Risiko Operasional.....	82
Tabel 15 Sistem Kontrol Internal .....	85
Tabel 16 Upaya untuk Menekan Risiko Penyimpangan .....	87
Tabel 17 Standar Operasional Prosedur.....	89
Tabel 18 Pengawasan dan Kontrol SOP .....	90
Tabel 19 Kendala SOP .....	93
Tabel 20 Konsultan Risiko Operasional .....	94
Tabel 21 Dewan Manajemen Risiko .....	95
Tabel 22 Faktor yang Menurunkan Risiko Operasional .....	97
Tabel 23 Tingkat Profit .....	101
Tabel 24 Tingkat NPF.....	102
Tabel 25 Keterkaitan Kinerja BMT dengan Risiko Operasional .....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Identifikasi Risiko.....	17
Gambar 2 Urgensi Pengembangan SDM.....	27
Gambar 3 Kerangka Pikir .....	46
Gambar 4 Model Manajemen Risiko Operasional.....	113





# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Munculnya sejumlah lembaga keuangan yang menerapkan berbagai prinsip ekonomi syariah merupakan gambaran perkembangan yang signifikan pada ekonomi Islam di Indonesia. Ditinjau dari sisi peran serta kedudukannya, lembaga keuangan syariah Indonesia berperan maksimal serta memberikan sentimen positif dalam mempercepat pertumbuhan perekonomian di Indonesia (Entaresmen, 2016).

Indonesia termasuk negara berkembang yang terus berusaha melakukan pembangunan nasional untuk lepas dari permasalahan kemiskinan, di mana upaya tersebut belum sepenuhnya berhasil. Jumlah penduduk miskin di Indonesia pada tahun 2015-2020 disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1 Jumlah penduduk miskin di Indonesia pada tahun 2015-2020

Tahun	Jumlah (Juta Jiwa)
2015	28,95
2016	28,01
2017	27,77
2018	25,95

2019	25,14
2020	26,42

Data yang diperoleh dari BPSN (Badan Pusat Statistik Nasional) menunjukkan bahwa jumlah kemiskinan di Indonesia pada tahun 2015 hingga tahun 2019 secara stabil terdapat penurunan. Akan tetapi di tahun 2020, penduduk miskin di Indonesia meningkat 5,9% dari tahun sebelumnya. Meningkatnya angka kemiskinan di Indonesia pada tahun 2020 sedikit banyak dipengaruhi oleh adanya pandemi Covid-19 yang mengakibatkan banyak perusahaan memberhentikan tenaga kerjanya.

Permasalahan pengentasan kemiskinan di Indonesia tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah saja, namun hal tersebut termasuk tanggung jawab bersama antara pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi, lembaga profesi, serta masyarakat (Sambodo, 2015). Masalah kemiskinan harus diwaspadai dan mendapat perhatian khusus dari semua pihak dan diperlukan tindakan serta langkah nyata untuk menanggulangi hal tersebut. Apabila dibiarkan permasalahan kemiskinan akan membawa akibat buruk baik itu jangka panjang maupun jangka pendek. Misalnya penurunan kualitas SDM, munculnya kecemburuan sosial, banyaknya jumlah pengangguran, kriminalitas, kerentanan serta beragam dampak buruk lain (Sambodo & Novandra, 2019).

Upaya penanggulangan kemiskinan dapat dilakukan dengan memutus mata rantai dari kemiskinan itu sendiri, yaitu dengan memberdayakan

kelompok Lembaga Keuangan Mikro, yakni sebuah badan usaha jasa keuangan untuk masyarakat yang mempunyai usaha di bidang yang paling kecil (UMKM) yang tidak tersentuh pelayanan lembaga perbankan karena berbagai keterbatasan (Darmansyah et al., 2020).

Perkembangan lembaga keuangan mikro di Indonesia juga terdorong oleh adanya rasa kekhawatiran mengenai peristiwa banyak masyarakat golongan menengah ke bawah yang terjerat oleh rentenir mencari akses modal dalam melakukan pengembangan usaha. Oleh karena itu di tahun 1992 terbentuklah suatu lembaga keuangan mikro yang didalam kegiatannya mengusung dua konsep dasar, yaitu Baitul mal dan Baitul tamwil yang sasaran, target, serta skalanya pada sektor usaha mikro. Lembaga tersebut yaitu Baitul Maal wat Tamwil yang disingkat dengan BMT.

Baitul mal pada BMT mempunyai aktivitas melakukan pengelolaan dana dan bersifat nirlaba. Sumber dananya didapatkan dari zakat, infaq, dan sedekah ataupun berbagai sumber lainnya yang halal. Selanjutnya dana tersebut dilakukan penyaluran kepada pihak mustahik, pihak yang berhak menerima zakat. Sedangkan Baitul Tamwil pada BMT ialah lembaga keuangan yang aktivitasnya melakukan penghimpunan serta melakukan penyaluran dana masyarakat serta bersifat *profit oriented* (Yudhira, 2021). Dengan demikian BMT mempunyai tujuan untuk melakukan peningkatan kualitas usaha ekonomi untuk kemakmuran anggota serta masyarakat.

Seperti organisasi bisnis lainnya, lembaga keuangan mikro juga memiliki risiko didalam menjalankan kelangsung hidupnya. Risiko tersebut antara lain risiko likuiditas, risiko kredit, risiko nilai tukar, risiko pengembalian kepemilikan, serta risiko operasional. Sebuah risiko perlu dikelola dengan tepat oleh organisasi untuk menghindari kemungkinan buruk yang akan terjadi seperti, kesulitan dan kehilangan aset keuangan dan sumber daya manusia serta untuk menjamin ketersediaan pasokan dana pembiayaan yang berkelanjutan hingga pada saat dibutuhkan.

Untuk memastikan *sustainability* dari lembaga keuangan mikro, manajemen perlu melakukan evaluasi dan pemantauan rutin terhadap risiko risiko yang ada pada organisasi. Manajemen juga harus siap untuk melakukan peninjauan mengenai kebijakan dan prosedur *risk management* secara berkala, utamanya ketika terjadi perubahan regulasi, kebijakan ekonomi dan indikator lain yang dapat memengaruhi kelangsungan bisnis mereka. Penggunaan manajemen risiko mempunyai tujuan untuk meminimalisir kerugian yang muncul karena adanya sebuah resiko maupun sebuah peristiwa yang merugikan. Fokus utama manajemen risiko adalah mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan risiko se-efisien mungkin. Kecukupan prosedur dan metode pengelolaan risiko menjadi aspek penting dalam penerapan manajemen risiko agar kegiatan usaha perusahaan tetap dapat terkendali.

Dalam dunia lembaga keuangan mikro tidak lepas dari resiko, resiko tersebut bisa didapatkan dari adanya kesalahan yang dilakukan oleh

manusia, ataupun kesalahan yang terjadi karena adanya pemakaian teknologi yang bisa menimbulkan kerugian. Resiko menjadi salah satu aspek yang melekat pada kehidupan kerja suatu lembaga usaha, Adapun beberapa bentuk dari resiko misalnya: resiko SDM, resiko sistem, resiko eksternal, resiko proses, yang bisa membuat lembaga keuangan menanggung rugi apabila resiko itu tidak dilakukan pengelolaan dengan cermat dan tepat (Alaoui & Tkiouat, 2017). Tujuan lembaga usaha menjalankan kegiatan manajemen resiko supaya lembaga usaha siap serta sadar untuk menghadapi berbagai kemungkinan terjadinya resiko. Sehingga resiko tersebut perlu dilakukan antisipasi sebab di dalamnya terdapat biaya yang lumayan banyak. Tindakan yang dijalankan oleh lembaga keuangan untuk meminimalisir adanya resiko yang terjadi yakni dengan menjalankan pengukuran, analisa serta pengendalian supaya resiko pada suatu lembaga usaha bisa dihindari.

Untuk menerapkan manajemen risiko operasional yang efektif dibutuhkan suatu sistem manajemen risiko operasional. Sistem yang dimaksud adalah sistem yang mampu mengidentifikasi peran dan fungsi yang dimiliki oleh setiap bagian yang terkait dengan penerapan manajemen risiko operasional dalam organisasi. Adapun yang dijelaskan dengan risiko operasional pada kajian ini yaitu sebuah risiko maupun berbagai fenomena yang terdapat dalam proses internal, sistem, eksternal serta segmen yang memberikan pengaruh terhadap operasional perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Alaoui & Tkiouat, 2017) mengungkapkan bahwa secara umum lembaga keuangan mikro memiliki keterbatasan dalam pengelolaan risiko operasional. Sejumlah faktor yang menjadi penyebab buruknya pengelolaan risiko operasional termasuk manajer yang tidak terlatih, minimnya sumber daya manusia, dll. Buruknya pengelolaan manajemen risiko dapat menimbulkan berbagai macam kerugian, hal tersebut diperkuat dengan adanya risiko transaksi, penipuan, risiko hukum

Penelitian lain, yang dilakukan oleh (Rozzani et al., 2017) yang berjudul Risk Management Porcess : Profilling of Islamic Microfinance Privoders. Kajian ini termasuk kajian yang dijalankan dengan memakai metode komparatif kualitatif. Kajian ini bertujuan untuk membandingkan dan membedakan risiko yang terjadi di dua jenis Lembaga keuangan mikro Syariah di Malaysia, yang mana merupakan Lembaga keuangan pemerintah dan Lembaga keuangan komersial.

Penelitian yang dilakukan oleh (Meshack & Mwaura, 2016) menunjukkan bahwa risiko operasional berkorelasi positif pada kinerja perbankan. Kebalikannya, kajian yang dijalankan oleh (Gadzo et al., 2019) justru memberikan hasil yang berbeda bahwa risiko operasional tidak memberikan pengaruh seara signifikan terhadap kinerja perbankan. Berdasarkan kesejangan pada kedua penelitian tersebut, penulis tertarik untuk mengimplementasikannya terhadap lembaga keuangan mikro Syariah, BMT yang aktif beroperasi di kabupaten kudas sehubungan dengan

pentingnya penerapan manajemen risiko operasional di Lembaga keuangan mikro khususnya BMT untuk meminimalkan sejumlah risiko yang bisa saja muncul, manajemen BMT harus menjalankan kegiatan identifikasi, pemantauan, pengukuran serta pengadilan beragam Resiko yang bisa saja muncul serta dampak negatifnya pada kinerja keuangan BMT bisa dilakukan antisipasi dari awal serta dilakukan pencarian metode untuk menangani dengan baik, Oleh karena itu Resiko yang terjadi serta berbagai kerugian bisa diminimalisir. Sehingga peneliti merasa terdorong untuk menjalankan kajian yang berjudul “Operational Risk Management for Islamic Microfinance Institution Performance : A Case of Baitul Maal Wa Tamwil in Kudus”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana model pelaksanaan manajemen risiko operasional BMT di Kabupaten Kudus ?
2. Sejauh mana dampak manajemen risiko operasional terhadap kinerja BMT di Kabupaten Kudus ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menemukan model manajemen risiko operasional pada BMT di Kabupaten Kudus

2. Untuk mengetahui sejauh mana dampak manajemen risiko operasional terhadap kinerja BMT di Kabupaten Kudus

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Aspek Teoritis

Secara teoritis kajian ini bisa memberikan berbagai manfaat seperti berikut ini:

- a. Memberi sumbangan pemikiran untuk pembaruan pengelolaan manajemen risiko pada pelayanan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat
- b. Memberi sumbangan ilmiah pada ilmu Manajemen pada umumnya dan manajemen risiko pada khususnya, yaitu penerapan manajemen risiko operasional pada Baitul maal tamwil
- c. Sebagai suatu referensi maupun bahan acuan dalam berbagai kajian berikutnya yang berkaitan dengan manajemen resiko dan bisa menjadi bahan kajian secara mendalam.

2. Aspek Praktis

Secara praktis kajian ini bisa memberikan manfaat seperti berikut ini:

- a. Bagi penulis  
Bisa memberikan tambahan wawasan serta pengalaman secara langsung mengenai pengelolaan manajemen risiko operasional di lembaga keuangan mikro
- b. Bagi manajemen BMT di Kabupaten Kudus Kudus



Bisa memberikan tambahan wawasan serta sumbangan pemikiran mengenai pengelolaan manajemen risiko operasional di lembaga keuangan mikro, BMT di kabupaten Kudus



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Baitul Maal wa Tamwil (BMT)**

Gagasan awal lahirnya Baitul Maal wa Tamwil diawali dengan ide para tokoh masyarakat dalam mengaplikasikan sistem ekonomi yang berlandaskan prinsip syariah. BMT ialah singkatan dari Baitul Mal wa Tamwil, yang terdiri dari 2 kalimat *baitul maal* atau rumah dana serta *baitul tamwil* atau rumah usaha.

Kegiatan baitul maal mulai dilakukan untuk pertama kalinya pada masa nabi Muhammad SAW, yang mana Baitul mal mempunyai fungsi untuk melakukan pengumpulan serta membagikan dana sosial, dalam hal ini zakat, infaq serta sedekah atau yang kerap kita kenal dengan sebutan ZIS (Sariwulan, 2012).

Baitul maal wa tamwil ialah lembaga keuangan mikro Syariah (LKMS) yang inti kegiatannya adalah melakukan penghimpunan dana dari pihak ketiga serta melakukan penyaluran dana dari penyimpanan tersebut dengan bentuk pembiayaan pada berbagai usaha produktif. Berdasarkan pengertian tersebut BMT memiliki dua aktivitas, yaitu *Baitul maal* sebagai lembaga yang bersifat non profit serta tindakan profit oriented yaitu *baitul tamwil*.

- a. Baitul maal (kegiatan sosial), BMT melakukan tindakan menghimpun dana dari masyarakat yang berbentuk zakat, infaq serta shodaqoh berikutnya disalurkan kembali kepada orang yang berhak menerima dan disalurkan kepada nasabah yang sungguh-sungguh butuh melalui

produk pembiayaan *qardhul Hasan* atau pinjaman dengan tidak ada jaminan.

- b. Baitul tamwil (rumah pengembangan harta), BMT berfungsi menjadi lembaga intermediasi untuk melakukan penghimpunan serta melakukan penyaluran dana yang berorientasi pada hasil. Dana yang diperoleh melalui simpanan anggota dalam bentuk tabungan simpangan mudharabah, simpanan berjangka serta wadiah disalurkan pada bentuk pembiayaan maupun investasi dengan menerapkan prinsip mudharabah mudharabah dan musyarakah serta pembiayaan *qardhul hasan*. Dalam konteks ini BMT berperan sebagai lembaga yang melakukan pengembangan berbagai usaha produktif serta pemberdayaan masyarakat untuk memberikan peningkatan taraf ekonomi pada masyarakatnya.

Lembaga BMT dibentuk dengan tujuan untuk memberikan fasilitas kepada para masyarakat yang tidak bisa dijangkau oleh layanan bank maupun lembaga keuangan mikro lain seperti BPR (Bank Perkreditan Rakyat). Prinsip operasional BMT dilandasi oleh prinsip bagi hasil, jual beli, serta titipan. Sehingga walaupun terkesan menyerupai bank, namun BMT mempunyai pangsa pasarnya sendiri yakni masyarakat yang tidak bisa dijangkau oleh bank (Saifudin, 2016). BMT dirancang untuk menjadi lembaga ekonomi bagi masyarakat atau dengan kata lain BMT termasuk lembaga ekonomi masyarakat yang secara konsepsi serta dengan cara nyata diharuskan lebih berfokus pada masyarakat kalangan bawah yang kurang

mampu. BMT berusaha memberikan bantuan dalam perkembangan UMKM. Utamanya memberikan bantuan dalam aspek modal atau biasa dikenal dengan sebutan pembiayaan atau keuangan modern (Anggraeni et al., 2018)

Dalam menjalankan kegiatannya, Baitul Maal wa Tamwil menjunjung tinggi prinsip-prinsip :

1. *Ahsan* (mutu hasil kerja maksimal), *thayyiban* (paling indah), *ahsanu 'amala* (melakukan pemuasan berbagai pihak), serta sesuai dengan berbagai nilai *salaam*.
2. *Barokah*, yang berarti tepat guna, berhasil guna, transparan serta sepenuhnya bertanggung jawab pada masyarakat.
3. *Spiritual communication* (Menguatkan berbagai nilai ruhiyah).
4. Demokratif, partisipatif, serta inklusif.
5. Keadilan sosial, non-diskriminatif.
6. Ramah lingkungan
7. Peka serta bijak pada pengetahuan dan budaya lokal dan keanekaragamannya budaya.
8. *Sustainability*, melakukan pemberdayaan apakah kalangan masyarakat dengan meningkatkan kompetensi diri serta lembaga masyarakat lokal (Arif, 2012)

Selaku lembaga keuangan mikro Syariah, BMT juga memiliki peran lainnya seperti berikut:

- a. Menjauhkan masyarakat dari praktik ekonomi yang non-syariah. Yang berarti BMT mempunyai peran dalam upaya meningkatkan literasi masyarakat mengenai sistem ekonomi Syariah.
- b. Memberikan pembinaan pada usaha kecil, BMT berperan aktif dalam pelaksanaan fungsi selaku lembaga keuangan mikro pada aspek penyuluhan, pembinaan serta pengawasan pada berbagai usaha yang dilakukan oleh nasabah.
- c. Membantu melepas masyarakat dari ketergantungan akan rentenir. Dalam hal ini BMT diharapkan bisa memperoleh simpati dari para masyarakat dengan cara memberikan layanan kepada masyarakat secara maksimal dengan berdasar prinsip prinsip syariah
- d. Memberikan keadilan ekonomi pada masyarakat dengan distribusi yang dilakukan secara merata. Dalam hal ini BMT selaku lembaga ekonomi mikro Syariah pada setiap kegiatannya harus mengikuti aturan yang berlaku dan sesuai dengan syariat agama Islam (Madjid, 2000)

BMT juga dapat menjadi suatu jawaban untuk daerah yang masih belum bisa dijangkau oleh berbagai lembaga keuangan perbankan. Sehingga BMT mempunyai peran untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat yang berada di kelas menengah ke bawah. Sehingga BMT mempunyai aktivitas sosial untuk memberikan bantuan pada perekonomian

masyarakat yang berbentuk : tindakan penghimpunan dana, tindakan penyaluran dana serta jasa. BMT menjadi suatu alternatif untuk memberikan peningkatan taraf hidup ekonomi yang lemah, dengan memberi pembiayaan untuk memberikan tambahan modal usaha UMKM , Oleh karena itu usaha kecil bisa melakukan pengelolaan serta melakukan peningkatan tingkat produktivitas pengusaha mikro.

Dalam Quran Surah Az-Zukhruf 43:32, disebutkan bahwa Allah tidak akan membiarkan setiap hambanya berada pada kondisi sulit, namun Allah akan meninggikan hambanya atas sebagian yang lainnya beberapa derajat. Yang maknanya seperti berikut :

“apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami telah meninggikan sebahagian penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.” (QS. Az-Zukhruf ayat 32)

Dari ayat tersebut kehadiran BMT diharapkan bisa mengatasi berbagai permasalahan permodalan yang dihadapi oleh pengusaha mikro, oleh karena itu distribusi pembiayaan bisa dirasakan pada para masyarakat yang sebelumnya tidak pernah tersentuh oleh layanan perbankan. Maka tidak hanya individu individu mampu yang dapat melakukan peningkatan finansial serta kemakmuran, namun juga sebaliknya.

## 2.2 Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan metode sistematis dalam upaya mengidentifikasi, melakukan penentuan sikap, kuantifikasi, melakukan penetapan solusi dan menjalankan monitor mengenai risiko yang terjadi dalam berbagai aktivitas. Menurut (Ahmed et al., 2007) manajemen risiko merupakan sebuah proses yang mengacu pada pengungkapan kelemahan dalam metode yang digunakan oleh organisasi melalui pendekatan terstruktur dimulai dengan Tindakan mitigasi untuk menghindari risiko, mengalihkan risiko, mengurangi kemungkinan risiko, atau mengurangi dampak dari risiko. Definisi lain mengenai manajemen risiko oleh (Jaber, 2020) yang mengungkapkan bahwa manajemen risiko merupakan kegiatan manajemen yang dirancang untuk memprediksi, mengukur, dan mengevaluasi risiko. Pengelolaan risiko dilakukan untuk menghindari risiko, mengurangi dampak negatif risiko, meminimalisir dampak ke tingkat yang bisa diterima serta mengembangkan strategi manajemen untuk menghadapi risiko yang bisa terjadi sewaktu-waktu.

Berdasarkan definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa manajemen risiko dirancang sebagai alat untuk melakukan identifikasi kejadian potensial yang memengaruhi organisasi. Manajemen risiko dapat direalisasikan di seluruh level unit organisasi termasuk penentuan portofolio risiko dan kepentingan formulasi strategi organisasi.

Manajemen risiko menjadi elemen pokok pada pelaksanaan suatu lembaga usaha sebab apabila perkembangan perusahaan semakin

mengalami peningkatan serta terdapat peningkatan pada kompleksitas kegiatan perusahaan berakibat pada peningkatan rasio resiko yang akan dialami. Oleh karena itu program manajemen risiko meliputi berbagai tugas seperti berikut: melakukan identifikasi sejumlah resiko yang dialami, melakukan pengukuran ataupun melakukan penentuan tingkat resiko, melakukan pencarian alternatif solusi untuk menanggulangi serta menghadapi resiko, berikutnya melakukan penyusunan strategi untuk meminimalisir dan supaya bisa melakukan pengendalian terhadap resiko, mengkoordinir pelaksanaan dalam penanggulangan resiko dan melakukan evaluasi program penanggulangan resiko yang sudah ditetapkan (Subagyo et al., 2018)

Menurut kajian sebelumnya yang dilakukan oleh Serpell et al., 2015 tujuan manajemen risiko adalah untuk mengantisipasi terjadinya peristiwa yang dapat berdampak buruk pada organisasi dan menentukan tindakan yang dapat meminimalkan dampak tersebut. Manajemen risiko dapat dipakai sebagai acuan untuk memprediksi ancaman yang mungkin terjadi dengan penghitungan yang akurat dan berdasar pada berbagai analisis terhadap variable yang memungkinkan terjadinya risiko dengan mempertimbangkan informasi pertama sebelum terdapat sebuah kejadian yang bisa menyebabkan sebuah kerugian.

Prinsip utama manajemen risiko ialah memberikan nilai bagi organisasi. Dengan kata lain aktivitas manajemen resiko disusun untuk mencapai hasil yang paling maksimal serta meminimalisir ketidakpastian



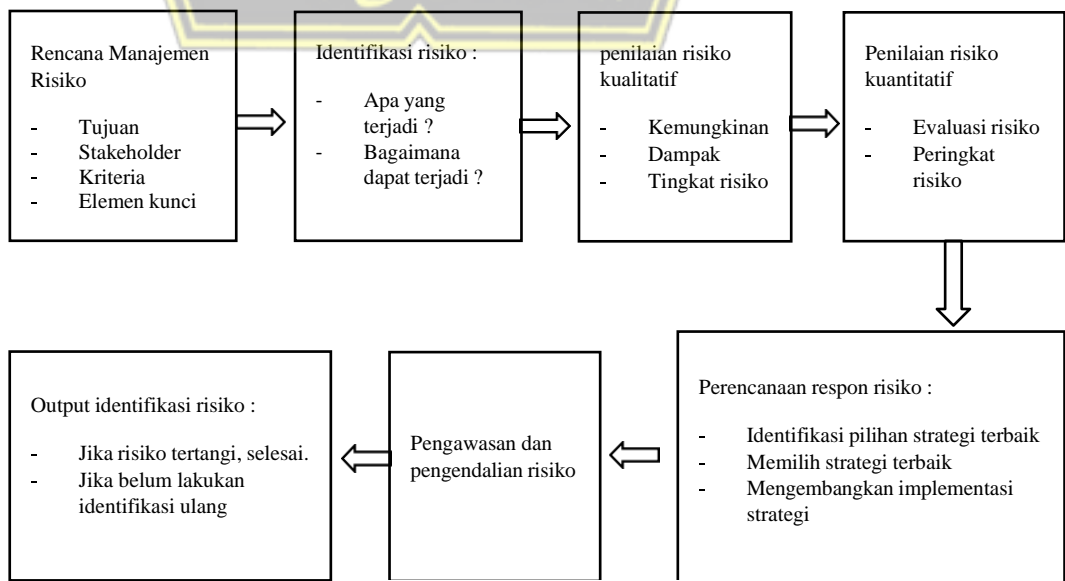
serta volatilitas akan dampak risiko. Menurut Hopkin, 2010 Prinsip manajemen risiko merupakan dasar dari pendekatan manajemen risiko yang mencakup :

1. Sebanding dengan tingkat risiko pada perusahaan
2. Selaras dengan kegiatan badan usaha
3. Sistematis, komprehensif, dan terukur
4. Terdapat pada peraturan perusahaan
5. Dinamis, literaif, dan responsive pada perubahan

Menurut (Srinivas, 2019) dalam pelaksanaannya, manajemen risiko meliputi 5 proses seperti berikut :

1. Identifikasi risiko

Sebagian besar proses identifikasi risiko dilakukan dengan berermin pada pengalaman dimasa lalu dalam menangani risiko serupa. Di bawah ini ialah metode yang bisa dipakai untuk proses identifikasi risiko :



Gambar 1 Proses Identifikasi Risiko

Keefektifan dalam penggunaan manajemen resiko apabila sumber risiko sudah teridentifikasi serta dilakukan alokasi sebelum permasalahan muncul. Manajemen resiko tidak hanya melakukan antisipasi permasalahan terdahulu namun juga bermanfaat untuk menyiapkan diri mengenai potensi resiko yang bisa saja terjadi kapan saja. Mengenai potensi ancaman risiko tidak hanya untuk meminimalkan kerugian dalam suatu organisasi, tetapi juga merupakan cara untuk mengubah risiko menjadi peluang yang dapat menghasilkan keuntungan finansial.

## 2. Penilaian risiko

Penilaian risiko merupakan tahap kedua dalam proses manajemen risiko, dimana informasi yang dikumpulkan kemudian dianalisis potensi risikonya. Penilaian risiko digambarkan sebagai daftar singkat risiko dimulai dan dampak terendah dan tertingginya terhadap organisasi. Penilaian risiko terdiri dari penilaian kualitatif dan penilaian kuantitatif.

### a. Penilaian kualitatif

Penilaian kualitatif melibatkan pendataan risiko secara formal. Risiko didata berdasarkan kategori berikut ini :

- Klasifikasi dan referensi
- Deskripsi risiko
- Hubungan risiko dengan risiko lainnya
- Dampak potensial

- Kemungkinan terjadinya
- Strategi respon / mitigasi risiko
- Alokasi risiko terhadap pemangku kepentingan

b. Penilaian kuantitatif

Penilaian risiko ini digunakan pada risiko yang tergolong tinggi/kritis/tidak dapat dikelola sesuai dengan penilaian risiko kualitatif. Dalam melakukan penilaian kuantitatif, potensi dampak risiko dalam hal waktu, biaya, dan kualitas dikuantifikasi. Saat melakukan perkiraan risiko umumnya dibagi menjadi 2 elemen yang berbeda, yaitu (1) perkiraan dasar item-item yang diketahui dan tingkat kepastian yang ada, dan (2) penyisihan kontijensi untuk semua elemen organisasi yang tidak pasti.

3. Perencanaan respon risiko

Respon risiko berupa mitigasi risiko dengan mengadopsi kebutuhan strategi organisasi yang akan digambarkan pada table berikut :

*Tabel 2 Strategi Mitigasi Risiko*

Strategi mitigasi risiko	Deskripsi
<i>Risk avoidance</i>	Penghindaran risiko (risk avoidance) melibatkan perubahan rencana manajemen organisasi untuk menghilangkan keseluruhan

(penghindaran risiko)	ancaman risiko. Dalam hal ini manajemen dapat melakukan negosiasi akan kegiatan organisasi yang berada dalam bahaya, seperti perubahan regulasi, pelanggaran waktu produksi, dll.
<i>Risk transfer</i> (Pengalihan risiko)	<p>Pengalihan risiko memerlukan pergeseran Sebagian atau seluruh dampak negative dari suatu ancaman. Contohnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risiko dialihkan ke konsultan Risiko design, risiko teknis</li> <li>- Risiko dialihkan ke perusahaan asuransi Keamanan barang barang didalam kantor rentan akan ancaman bahaya kebakaran. Oleh karena itu diperlukan pengoperasian boiler dan mengasuransikan asset – asset yang rentan akan risiko yang serupa.</li> </ul>
<i>Risk reduction</i> (Pengurangan risiko)	<p>Pengurangan risiko merupakan pengurangan kemungkinan dan konsekuensi dari risiko yang merugikan dan masih dalam batas yang dapat diterima.</p> <p>Contohnya adalah:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesiapsiagaan menghadapi bencana alam</li> <li>- Penghapusan hambatan/teknis structural</li> <li>- Memperkuat prosedur penjaminan mutu</li> </ul>
<i>Risk acceptance</i> (Penerimaan risiko)	Strategi ini diadopsi ketika tidak mungkin untuk menghilangkan semua risiko dalam organisasi. Startegi ini menunjukkan bahwa manajemen risiko telah memutuskan untuk tidak mengubah manajemen organisasi (Srinivas, 2019)

### 2.3 Seleksi Sumber Daya Manusia (SDM)

Salah satu langkah dalam mereduksi risiko operasional adalah dengan mengentaskan sumber dari permasalahan itu sendiri. Umumnya risiko operasional lebih banyak disebabkan oleh sumber daya manusia atau pegawai dari organisasi itu sendiri. Strategi sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam memaksimalkan kinerja organisasi. Isu – isu SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan manajemen kerja memerlukan perencanaan dan pengorganisasian yang cermat. Masalah tersebut besar kontribusinya terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai yang mana hal tersebut besar pengaruhnya terhadap bagaimana

pegawai melaksanakan tugasnya dalam pekerjaan dan menghindari risiko.(Rao & Research, 2021)

Seleksi karyawan memainkan peranan yang sangat penting dalam membentuk efektivitas dan kinerja organisasi, jika organisasi mampu memperoleh karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan bakat yang relevan serta mampu membuat prediksi yang akurat mengenai kejadian dimasa depan. seleksi karyawan juga memiliki peran penting dalam memastikan kinerja organisasi yang positif. Sering dikatakan bahwa proses seleksi karyawan tidak hanya untuk menggantikan karyawan lama yang keluar atau menambah karyawan baru, tetapi lebih bertujuan untuk menempatkan karyawan yang dapat bekerja dengan komitmen tinggi pada organisasi.

Seleksi karyawan menurut (Swaney, 2014) merupakan proses memilih pelamar yang paling cocok melalui proses yang berpedoman pada kriteria seleksi yang telah ditentukan sebelumnya seperti *job description*, *job specification*, dan profil pekerjaan. Tujuan sebuah organisasi mengadakan seleksi sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan :

1. Sumber daya manusia dengan keterampilan dan pengalaman multi-dimensi yang sesuai dengan strategi organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.
2. Sumber daya manusia yang kompeten kedalam organisasi

3. Sumber daya manusia yang memiliki keahlian sesuai dengan nilai-nilai organisasi
4. Sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif
5. Sumber daya manusia yang loyal dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi
6. Sumber daya manusia yang *upgradable* dimasa yang akan datang

Dengan mempertimbangan tujuan seleksi sumber daya manusia adalah untuk mendapat pegawai yang tepat sesuai dengan kriteria organisasi, menurut (Xu et al., 2015) organisasi perlu memperhatikan kualifikasi yang menjadi dasar dalam pemilihan sumber daya manusia setidaknya sebagai berikut :

1. Keahlian
2. Pengalaman
3. Latar belakang pendidikan

Dengan memilih kandidat terbaik untuk pekerjaan yang dibutuhkan organisasi akan mendapatkan kinerja karyawan yang berkualitas. Selain itu, organisasi akan lebih sedikit menghaapi risiko risiko yang diakibatkan oleh kesalahan sumber daya manusianya. Seleksi melibatkan pemilihan kandidat terbaik dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan tebaik pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses seleksi pegawai berlangsung dalam urutan berikut ini :

### 1. *Screening*

*Screening* atau penyaringan adalah langkah pertama dalam proses seleksi SDM. Pada tahap ini organisasi akan melakukan verifikasi dan penyelidikan kualifikasi dari pelamar. Pelamar yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi akan dieliminasi.

### 2. *Selection test*

Hasil dari tes atau informasi tentang pengalaman pelamar sebelumnya akan dijadikan dasar dalam memprediksi bagaimana pelamar bekerja dikemudian hari. Secara general, organisasi akan mengadakan tes kecerdasan, tes keterampilan dan tes kepribadian.

### 3. *Reference and background check*

*Reference and background check* menjadi alat bagi organisasi untuk memverifikasi informasi yang diberikan oleh pelamar. Tahap ini bisa dilakukan melalui *interview* langsung ataupun secara daring, kemudian informasi-informasi yang didapatkan akan digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan pelamar diterima atau tidak. (Xu et al., 2015)

## 2.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Kegiatan pengembangan sumberdaya manusia menjadi hal berharga bagi pegawai, karena kegiatan tersebut menunjukkan bentuk kepedulian organisasi terhadap pegawainya yang menginginkan mereka berkembang. Dengan melakukan pengembangan SDM, organisasi juga berarti melakukan investasi. Karena Ketika organisasi berkontribusi dalam pengembangan



SDM, pegawai akan bekerja keras dengan memanfaatkan keterampilan dan berupaya penuh untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu konsep pengembangan SDM berfokus pada :

1. *Self development*
2. *Self directed learning*

Konsep tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM harus disadari sepenuhnya oleh pegawai yang mau dan ingin belajar. Ketika pegawai mau dan ingin belajar, mereka menunjukkan minat mereka dalam aktivitas pengembangan, dampaknya pegawai lebih puas dengan pekerjaannya yang akan mengarah pada peningkatan kinerja. Aktivitas yang dapat dilakukan organisasi sehubungan dengan pengembangan SDM adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan (*coaching*)

Memberikan fasilitas pelatihan kepada pegawai menjadi hal yang penting untuk dilakukan karena hal ini melibatkan pegawai sebagai mitra pribadi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memberikan pelatihan, organisasi dapat memecahkan masalah pribadi pegawai yang selama ini menghambat kinerjanya dengan memberikan pembinaan. Ketika masalah tersebut diselesaikan, hal ini mengarah pada peningkatan kinerja organisasi karena pegawai akan melakukan pekerjaannya dengan maksimal dan terhindar dari berbagai macam risiko.

2. *360 degree feedback and developmental centers*

Dengan melakukan *360 degree feedback* organisasi mampu melakukan lebih dari sekadar mengevaluasi efektivitas kinerja pegawai, tetapi juga menjadi alat strategis yang dapat dijadikan organisasi sebagai media pengembangan SDM dan pertumbuhan organisasi. *Metode 360 degree feedback* tidak hanya mendorong pertumbuhan individu, tetapi juga meningkatkan efektivitas tim yaitu memungkinkan tim untuk lebih fokus pada tujuan organisasi dan pengembangan keterampilan tim kerja.

3. *Development appraisal*

*Development appraisal* merupakan pengembangan SDM yang lebih terkait dengan pegawai sebagai individu dan berwawasan kedepan melalui penggunaan penetapan tujuan. Pendekatan ini berkaitan dengan penilaian kinerja sebagai contributor motivasi pegawai, pengembangan, dan perencanaan SDM

4. *Competitive advantages*

Sebagian besar organisasi tidak menganggap kegiatan pengembangan pegawai penting. Mereka hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Sehingga jika organisasi akan fokus pada kegiatan pengembangan pegawai, ini akan membantu dalam meningkatkan keterampilan para pegawai. Apabila keterampilan pegawai meningkat hal tersebut akan meningkatkan pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan terhindar dari risiko, dampak positifnya akan mengarah pada efektivitas kinerja organisasi (Hameed, Abdul, 2011)

Gambaran mengenai urgensi pengembangan SDM dan dampaknya kepada efektivitas kinerja organisasi disajikan dalam diagram berikut :  
(Hameed, Abdul, 2011)



*Gambar 2 Urgensi Pengembangan SDM*

## **2.5 SOP Operasional**

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan suatu dokumen yang mengatur sistematika suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu. SOP bersifat tetap, rutin, dan tidak berubah-ubah, prosedur kerja tersebut dibakukan menjadi dokumen tertulis yang disebut sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP). Dokumen tersebut selanjutnya dijadikan standar bagi pelaksanaan prosedur kerja tertentu.

Suatu organisasi tentunya akan mengharapkan efektivitas kerja demi kemajuan organisasi terlebih baik perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan sangat erat kaitannya

dengan pelaksanaan sop. Penerapan sop dalam unit kerja organisasi memiliki peran strategis karena hal tersebut menyebabkan peningkatan efisiensi pada setiap proses kerja. Terlebih jika semua unit kerja dalam organisasi sepakat untuk disiplin dan konsisten dalam menerapkan SOP sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan pada unit kerjanya. Itulah sebabnya penerapan SOP sangat dianjurkan mengingat peran penting SOP dalam peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi.

Manfaat standart operasional procedure adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai standardisasi praktik yang dilakukan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, meminimalisir kesalahan, dan keteledoran
- b. Menunjang kinerja staf dengan tidak bergantung pada intervensi manajemen, yang kemudian akan mengurangi keterlibatan staf dalam pelaksanaan proses sehari-hari
- c. Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas
- d. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai langkah-langkah konkrit dalam memperbaiki kinerja dan proses evaluasi
- e. Menstimulasi kinerja organisasi terlaksana secara efisien dan dijalankan dengan baik
- f. Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari

- g. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedur dalam memberikan pelayanan
- h. Menjamin proses operasional tetap berjalan dalam berbagai situasi.

Syarat wajib yang perlu dimiliki oleh Baitul maal wa tamwil sebagai Lembaga keuangan mikro syariah dan unit jasa keuangan syariah koperasi (UJKS) ialah harus menjaga kredibilitas atau kepercayaan dari anggota pada khususnya dan atau masyarakat umumnya. Meskipun demikian dalam peranannya sebagai Lembaga keuangan mikro, BMT masih bergelut pada kendala-kendala sebagai berikut :

1. Belum adanya kesamaan sistem dan prosedur dalam operasional manajemen kelembagaan, manajemen usaha, dan manajemen keuangan
2. Belum adanya standar sistem dan prosedur dalam operasional

Sehingga dengan uraian tersebut, BMT perlu untuk menciptakan standar operasional prosedur (SOP) dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Harapannya pedoman sop tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengelolaan dan pengendalian risiko sehingga kegiatan BMT dapat berjalan secara professional

## **2.6 Pengawasan Internal**

Pengawasan internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan supervisor dari dalam organisasi yang dirancang

untuk memberikan informasi mengenai pencapaian tujuan organisasi. Proses pengawasan internal bukanlah prosedur atau kebijakan yang dapat dicapai pada tingkatan khusus, melainkan menjadi tanggung jawab bagi semua tingkat manajerial dalam organisasi.

Pengawasan internal menjadi menjadi alat bagi organisasi untuk memastikan bahwa :

1. Kegiatan operasional organisasi berjalan efektif, efisien, dan selaras dengan strategi
2. Pelaporan keuangan dan informasi manajemen dapat diandalkan, lengkap, dan dilaporkan tepat waktu
3. Organisasi mematuhi aturan perundang-undangan yang berlaku serta keijakan internal dan nilai nilai etika organisasi.

Berikut ini kerangka pengawan internal pada organisasi :

1. Kebijakan dan prinsip pengawasan internal, manajemen risiko, dan tata Kelola organisasi ditetapkan oleh direksi organisasi
2. Manajemen mengawasi pelaksanaan dan penerapan kebijakan dan nilai-nilai organisasi
3. Manajemen risiko melakukan identifikasi, penilaian, dan pengurangan risiko yang dapat mengancam realisasi tujuan organisasi
4. Memantau kemungkinan dan tinakan hukum antara organisasi dengan pihak terkait. Yaitu memastikan bahwa semua hukum,

peraturan, kebijakan internal, dan nilai-nilai etika yang berlaku dilaksanakan oleh organisasi

Meskipun penerapan pengawasan internal sangat penting dan diperlukan bagi lembaga keuangan mikro, namun keterjangkauan dan kendala sumber daya manusia menjadi alasan lembaga keuangan mikro tidak mendirikan sistem pengendalian internal. LKM diharuskan untuk membangun sistem pengendalian internal yang baik untuk tujuan, mencegah kerugian, memelihara pelaporan keuangan dan manajemen yang andal, meningkatkan operasi yang hati-hati, dan mempromosikan stabilitas dalam sistem keuangan

## **2.7 Dewan Manajemen Risiko**

Sebuah organisasi pasti akan mendapati berbagai risiko dalam proses mencapai tujuannya. Pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010/2009 disebutkan bahwasanya risiko merupakan potensi terjadinya suatu peristiwa yang memicu kerugian. Sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui risiko yang akan dihadapi dan organisasi memerlukan pengelolaan risiko sebagai wujud antisipasi atas risiko. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan kemajuan transaksi bisnis seperti halnya *hedging* dan *derivative* memicu tingginya tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola risiko. Tidak sedikit perusahaan yang mengalami kerugian bahkan kebangkrutan akibat buruknya pengelolaan risiko. Oleh karena itu perusahaan memerlukan badan tersendiri yang memiliki tugas secara formal dan terstruktur untuk melakukan pengawasan terhadap risiko tersebut. Dewan manajemen risiko didirikan oleh

perusahaan untuk menjalankan fungsi khusus yaitu menangani pengawasan risiko perusahaan.

Menurut (Young & Tomski, 2002) Dewan manajemen risiko merupakan struktur organisasi dan kegiatan operasional yang bertugas untuk mengelola risiko secara kolektif pada keseluruhan siklus hidup organisasi. Dewan ini memiliki tugas untuk mengembangkan strategi dalam mitigasi risiko dengan mengidentifikasi dan menerapkan metodologi manajemen risiko menggunakan alat analisis risiko. Tanggung jawab utamanya adalah memastikan bahwa risiko yang dihadapi oleh organisasi dapat tertangani se efisien mungkin. Secara spesifik dewan manajemen risiko menciptakan lingkungan kerjanya sendiri yang kooperatif pada semua program kerjanya dan memberikan motivasi kepada orang-orang didalamnya untuk melihat jauh kedepan akan potensi risiko sebelum menjadi masalah yang dapat merugikan perusahaan. Hal tersebut dapat dicapai melalui seperangkat proses, metode, dan alat analisis yang komprehensif serta praktis. Karakteristik dari dewan manajemen risiko adalah memastikan bahwa sekecil apapun risiko harus dikelola secara cepat dengan biaya seminimal mungkin. Proses, metode, dan alat analisis dewan manajemen risiko menjadi kegiatan rutin dan berkelanjutan, kemudian hasil tersebut dilaporkan kepada manajemen di semua tingkatan sebagai informasi dalam pengambilan keputusan.

Dewan manajemen risiko sangat diperlukan bagi industri lembaga keuangan mengingat lembaga keuangan memiliki pengaruh yang besar kepada masyarakat. Hal tersebut dikarenakan Sebagian besar dana yang dihimpun dan disalurkan oleh lembaga keuangan adalah dari dan untuk masyarakat. Sehingga keberadaan dewan manajemen risiko menjadi guna mendukung *sustainability* dan stabilitas lembaga keuangan. Meninjau pada peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dijelaskan bahwa dewan manajemen risiko merupakan badan yang dibentuk oleh dewan komisaris



organisasi dan bertanggung jawab kepada dewan komisaris (Bank Indonesia, 2006). Pembentukan dewan manajemen risiko dalam rangka penerapan dan pengawasan manajemen risiko pada organisasi serta mendukung peningkatan efektivitas penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan. Dari peraturan tersebut, perkembangan dewan manajemen risiko mulai meningkat pada perusahaan-perusahaan besar. Perkemangan itu pun didorong oleh semakin berkembangnya kebutuhan perusahaan untuk melaksanakan pengelolaan usaha dengan berlandaskan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Meskipun kehadiran dewan manajemen risiko sangat diperlukan, akan tetapi masih banyak lembaga keuangan yang kurang memperhatikan hal tersebut dan pengadaan pengawasan terhadap risiko bersifat sukarela.

Menurut (Subramaniam et al., 2009) secara umum dewan manajemen risiko memiliki tugas sebagai berikut :

1. Menentukan strategi manajemen risiko organisasi
2. Mengevaluasi operasional manajemen risiko organisasi
3. Menghitung pelaporan keuangan organisasi
4. Memastikan bahwa organisasi dalam praktiknya mematuhi hukum dan aturan yang berlaku.

Sektor industri keuangan memiliki risiko yang lebih banyak dan kompleks daripada sector industri non keuangan. Menurut (Hardanto, 2006b) terdapat sembilan risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan, yaitu risiko operasional, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik, dan risiko kepatuhan. Alasan tersebut yang menjadikan Bank Indonesia mengharuskan lembaga keuangan untuk membentuk dewan pemantau risiko. Harapannya kinerja dewan manajemen risiko benar-benar efektif dan berjalan sesuai dengan tugasnya, dengan memperhatikan tingkat fungsionalitasnya bagi perusahaan.

Sejalan dengan semakin berkembangnya lembaga keuangan non bank yang juga memiliki risiko relatif sama dengan lembaga perbankan, pembentukan dewan manajemen risiko juga sepatutnya diterapkan guna meminimalisir risiko dan tidak menimbulkan kerugian bagi lembaga keuangan non bank.



## 2.8 Risiko Operasional

Risiko dapat diartikan sebagai kemungkinan terjadinya pada peristiwa yang memiliki pengaruh negatif terhadap organisasi maupun seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Tabel 3 Rangkuman Definisi Risiko

Sumber	Definisi
Griffin dan Ebert 1996 dalam (Hayati, 2003)	<i>uncertainty about future event</i> yang berarti ketidakpastian tentang kejadian dimasa yang akan datang
Albar & Rolianah, 2019	risiko yang diakibatkan oleh kesalahan, teknologi, sistem serta manusia. Ada resiko yang meliputi kesalahan pengelolaan, kesalahan teknis serta prosedur.
Raz & Hillson, 2005	risiko operasional merupakan risiko yang berhubungan dengan kerugian disebabkan tidak efisien dan tidak sesuainya proses operasional organisasi termasuk kualitas, factor lingkungan, dan risiko terhadap

	factor Kesehatan dan keselamatan dalam pekerjaan
--	--------------------------------------------------

Pada umumnya risiko operasional termasuk resiko yang berasal dari permasalahan internal dari suatu lembaga usaha, yang mana resiko ini muncul dikarenakan oleh kurang kuatnya sistem kontrol manajemen oleh pihak internal dari lembaga usaha. Resiko ini dipengaruhi oleh beberapa faktor proses, manusia, prosedur, sistem serta adanya peristiwa eksternal. Selain itu risiko operasional juga diberikan pengaruh oleh ukuran kualitas pengelolaan manajemen oleh pihak pimpinan perusahaan maupun manager (Fauziah et al., 2018) Dalam berbagai peristiwa resiko operasional juga bisa terjadi disebabkan oleh hal-hal diluar kendali misalnya kebakaran perusahaan, bencana alam, pemutusan daya maupun permasalahan dengan website hosting atau bisa dikatakan bahwa segala sesuatu yang mengganggu aktifitas perusahaan, hal tersebut dikategorikan kedalam risikooperasional. Risiko operasional dapat berdampak besar untuk perusahaan, tidak hanya menyebabkan adanya biaya tambahan untuk memperbaiki permasalahan namun juga permasalahan kegagalan operasional bisa memberikan pengaruh pada nilai saham perusahaan.

Pemahaman mengenai risiko operasional yang dapat mengakibatkan kerugian kepada perusahaan dilakukan dengan langkah mengelompokkan risiko operasional kedalam sejumlah kategori kejadian risiko dan berdasar pada penyebab dari risiko. Selanjutnya risiko operasional menurut Hardanto, 2006 dikategorikan menjadi 4 jenis, antara lain :

a. Risiko Sumber Daya Manusia

Termasuk Risiko yang terjadi karena kesalahan yang dilakukan oleh manusia (human error). Kesalahan tersebut mencakup kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Risiko ini merupakan hambatan yang disebabkan dan dialami oleh karyawan akibat kurangnya kompetensi dan skill yang dimiliki. Kompetensi dan pengetahuan yang kurang dapat menghambat kegiatan operasional. Disamping itu ketidak jujuran, perlakuan kecurangan seperti pencurian dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Permasalahan yang terjadi akibat kesalahan tersebut disebabkan oleh berbagai macam factor seperti halnya minimnya pelatihan karyawan, terjadinya turnover akibat praktik manajemen yang kurang baik, dan adanya one man show atau mengandalkan karyawan tertentu. Untuk mengurangi risiko akibat SDM diperlukan pelatihan dan pengembangan SDM.

b. Risiko sistem dan teknologi

Risiko sistem serta teknologi merupakan risiko yang muncul akibat adanya kesalahan dalam penggunaan sistem dan teknologi. Umumnya perusahaan menggunakan sistem yang terintegrasi dan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Risiko ini meliputi ketersediaan sistem, kapasitas sistem, akses, dan pemulihan bisnis dari berbagai macam gangguan. Risiko sistem dan teknologi dapat disebabkan oleh teknologi yang digunakan tidak sesuai kondisi. Contoh risikonya adalah kerusakan sistem, salah program, salah entry data, adanya pembobolan sistem

keamanan, dan lemahnya pengawasan terhadap perubahan. Untuk meminimalisir dan mengendalikan risiko ini perusahaan harus selalu memperbaharui sistem yang ada, memberikan pelatihan tenaga teknologi informasi yang kompeten.

c. Risiko proses

Risiko proses merupakan risiko yang muncul akibat adanya potensi penyimpangan hasil dari proses akibat adanya kesalahan dari sumber daya manusia dan teknologi. Proses yang tidak efektif mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan, sementara itu ketidak efisienan proses menimbulkan semakin menipisnya sumber daya dengan penggunaan yang tidak sesuai. Risiko proses terjadi pada organisasi Ketika terjadi kegiatan transaksi, penjualan, pematokan harga, dokumentasi, konfirmasi dan lainnya. Risiko proses yang dapat terjadi dalam organisasi antara lain :

- Kesalahan dalam transaksi
- Dokumentasi yang tidak lengkap
- Pengendalian yang lemah
- Kesalahan pemberian informasi

Risiko proses dapat berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan, seperti kerugian keuangan, kerugian pelanggan, dan citra buruk perusahaan

d. Risiko eksternal

Resiko ini timbul di luar kendali perusahaan yang memengaruhi operasional perusahaan. Perusahaan diharapkan mampu bersikap responsive terhadap perubahan eksternal agar risikonya dapat dikendalikan dan meminimalisir dampak risiko. Contoh risiko eksternal yang terjadi seperti adanya demonstrasi, wabah penyakit, bencana alam, kebakaran, gangguan pelayanan public atau transportasi public, dll. Risiko eksternal antara lain adalah risiko reputasi, risiko sosial, dan risiko lingkungan (Indrawati et al., 2021).

## 2.9 Risiko Operasional pada Baitul Maal wa Tamwil

BMT termasuk lembaga sektor keuangan non bank yang menyalurkan pembiayaan di bidang usaha UMKM dengan berlandaskan sejumlah prinsip syariah. Selaku lembaga keuangan non bank, BMT mempunyai badan hukum koperasi simpan pinjam pembiayaan syariah dan berdasar dalam UU No 25 tahun 1992 mengenai perkoperasian. Seperti halnya organisasi lainnya, Lembaga keuangan didalam menjalankan kegiatan operasionalnya tidak terlepas dari risiko yang ada. Risiko merupakan suatu ketidakpastian yang yang bisa terjadi di periode yang akan datang serta tidak dapat dihindari, yang bisa dilakukan ialah meminimalisasi dampak atas risiko tersebut. (Mousavi & Gigerenzer, 2014)

Patel, 2015 mengungkapkan bahwa lembaga keuangan rentan terhadap dua kategori risiko, yaitu *financial risk* dan *non financial risk*.

Risiko keuangan (financial risk) merupakan risiko yang dampak kerugian yang ditimbulkannya bisa dilakukan pengukuran dengan menggunakan uang, misalnya resiko likuiditas, risiko suku bunga, risiko nilai tukar serta lain sebagainya. Selanjutnya risiko yang berdampak negatif pada keuangan dikategorikan kedalam risiko non keuangan seperti risiko operasional, risiko pasar, dan risiko kepatuhan.

Risiko dapat dikendalikan dengan baik apabila manajemen telah melakukan analisis atas aktivitas yang telah dilakukan, kemudian dikelompokkan bagainya risiko tersebut dapat terjadi. Menurut Purwanto, 2017 dalam bukunya *Reformulasi Konsep Masalah sebagai Dasar dalam Ijtihad Istislahi*, masalah dapat diartikan sebagai tercapainya kemakmuran umat. Yang artinya apabila resiko tidak bisa dikendalikan dengan optimal, Oleh karena itu akan mengganggu tujuan BMT untuk memberikan kemakmuran umat. Risiko operasional yang terjadi apabila manajemen resiko tidak terlaksana dengan optimal dapat berupa resiko pada proses internal, resiko SDM, resiko kegagalan sistem akan muncul. Dampak dari resiko tersebut tentunya akan terdapat gangguan pada aktivitas usaha yang memberi pengaruh terhadap kinerja BMT.

Risiko operasional yang melekat pada setiap kegiatan BMT yang mencakup penyaluran pembiayaan, treasury, operasional serta jasa, investasi, pendanaan serta instrumen dan instrumen hutang, sistem informasi manajemen, teknologi informasi, pengelolaan SDM. Resiko operasional yang lainnya yang bisa terjadi adalah risiko akibat bencana



alam (force majour) yang sering disebut katastrofe. BMT tergolong industry baru dan masih minim sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya sehingga besar kemungkinan BMT menghadapi banyak risiko baik dari internal maupun eksternal BMT yang berakibat pada risiko yang timbul dalam operasional BMT.

Berikut ini beberapa peristiwa yang memungkinkan terjadinya risiko operasional dan berpotensi memberikan kerugian pada BMT:

- a. Internal fraud, yaitu segala Tindakan yang mengarah pada penyalahgunaan hak milik, penipuan serta pencurian, menghindari regulasi, ketentuan kebijakan maupun hukum BMT yang mengikutsertakan orang dalam.
- b. Ecxternal fraud, yaitu segala perbuatan yang mengarah pada persatuan, pencurian serta penyalah gunakan hak milik BMT, menghindari regulasi serta ketentuan hukum yang dijalankan oleh pihak ketiga.
- c. Emplayment practices and wokplace safety, yaitu segala perbuatan yang tidak konsisten pada ketetapan ketenagakerjaan, ketetapan tentang keselamatan kerja maupun perbuatan yang bisa menyebabkan munculnya tuntutan sebab terdapat kecelakaan maupun tututan sebab terdapat diskriminasi pada karyawan.
- d. Client, product, and business practices, yaitu gagalnya BMT dalam memenuhi tanggung jawab yang dimiliki pada pihak nasabah yang dikalahkan oleh atau ketidaksengajaan tidak memenuhi rancangan serta sifat produk..

- e. Damage to physical assets, yaitu hilang dan rusaknya asset BMT secara fisik.
- f. Business disruption and sistem failure, yakni gangguan pada kegiatan usaha BMT maupun kegagalan pada sistem.

Dengan menimbang seluruh aspek dan kondisi seperti sekarang ini serta periode berikutnya, lingkungan serta permasalahan yang secara historis dipahami, dalam melakukan identifikasi kondisi yang memungkinkan akan mengalami kerugian maka sebagai Lembaga keuangan, BMT harus menerapkan sistem manajemen risiko untuk mengendalikan dampak risiko dan menjaga kinerja BMT.

#### **2.10 Keterkaitan Manajemen Risiko Operasional dengan Kinerja Baitul Maal wa Tamwil**

BMT termasuk lembaga yang mempunyai fungsi sebagai financial intermediary diantara pihak yang mempunyai kelebihan dana dan pihak yang membutuhkan dana. Selaku lembaga perantara (intermediary) BMT memegang peranan pokok pada penghimpunan dana serta penyaluran kepada industry-industri produktif dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi dan upaya mengentaskan kemiskinan. Dengan perannya tersebut, BMT menjadi lembaga keuangan mikro Syariah yang memiliki andil dalam perkembangan ekonomi sebuah negara, sehingga BMT harus bisa melakukan pertahanan kinerja supaya bisa menjadi lembaga keuangan yang baik. Salah satu upaya mempertahankan kinerja BMT adalah dengan

meminimalisir risiko yang berpotensi memberikan kerugian baik itu kerugian finansial maupun kerugian non finansial.

Terdapat berbagai bentuk risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan syariah termasuk BMT. Sangat penting untuk memahami berbagai bentuk Risiko yang dialami oleh pihak lain misalnya risiko likuiditas, risiko kredit, risiko operasional, serta berbagai risiko lain. Sehingga, memungkinkan BMT untuk mempersiapkan keadaan dalam rangka mengantisipasi risiko.

Risiko operasional merupakan risiko yang tidak ditimbulkan oleh permasalahan finansial akan tetapi dapat menimbulkan kerugian finansial. Perlunya penerapan manajemen risiko yang efektif pada BMT harus sejalan dengan kepatuhan terhadap tata Kelola BMT demi keberlangsungan dan peningkatan kinerja setiap BMT (Hoffman, 2020) Ketika BMT mendapati sebuah risiko, praktik manajemen memiliki peranan dalam menciptakan strategi manajemen risiko yang efektif untuk menghindari dampak buruk dari risiko tersebut. Perlu dipahami bahwa proses manajemen risiko harus sepenuhnya diperhatikan oleh direksi serta seluruh pegawai BMT untuk menghadapi segala kemungkinan yang terjadi. Tujuan pokok dari manajemen risiko operasi yaitu untuk meminimalisir munculnya dampak negatif dari tidak berfungsi optimalnya proses internal, kegagalan sistem, kesalahan pada manusia serta sejumlah kejadian eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja BMT dan berdampak pada kinerja BMT. Didalam memberikan pembiayaan kepada UMKM ataupun nasabah yang

membutuhkan sumber pendanaan, BMT harus menerapkan prinsip kehati-kehatian sehingga tidak memunculkan kerugian oleh BMT.

Penerapan manajemen risiko operasional yang tidak memadai dapat mengakibatkan kinerja lembaga keuangan menjadi tidak terprediksi. Hal tersebut dapat berdampak negative pada pendapatan lembaga keuangan dan memotong kekayaan bersih lembaga keuangan. Manajemen risiko operasional yang efektif akan menghasilkan biaya penanganan risiko yang lebih rendah, pengambilan keputusan yang lebih baik, kepuasan nasabah dan pegawai, dan tingkat kepatuhan terhadap peraturan yang lebih tinggi. Manajemen risiko operasional yang efektif juga akan membantu mengurangi kerugian operasional, mengurangi biaya kepatuhan dan audit, mengidentifikasi aktivitas ilegal secara cepat dan mengurangi paparan risiko dimasa yang akan datang. Lebih lanjut lagi penerapan manajemen risiko operasional juga akan membantu lembaga keuangan untuk mengidentifikasi semua risiko yang akan dihadapi termasuk risiko yang mana lembaga keuangan terkait tidak memiliki keahlian untuk mengelolanya, sehingga manajemen risiko berperan untuk menempatkan kerangka kerja untuk mengurangi risiko dampak tersebut. (Fadun & Oye, 2020)

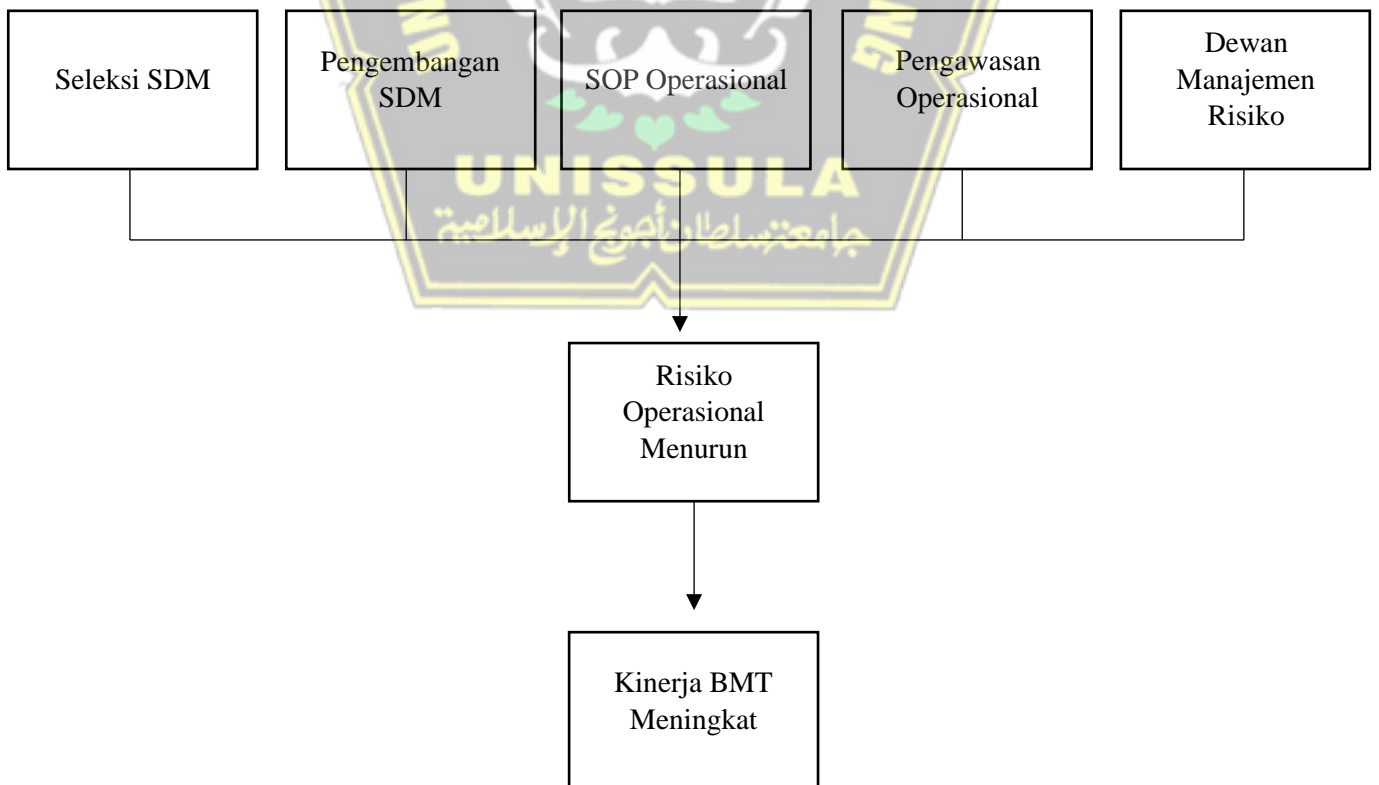
## **2.11 Kerangka Pikir**

BMT termasuk lembaga keuangan mikro syariah yang mempunyai dua fungsi yakni sebagai *baitul maal* serta *baitul tamwil*. Dalam menjalankan dwifungsi tersebut, BMT seperti halnya dengan lembaga keuangan lainnya

menghadapi berbagai macam risiko, termasuk risiko operasional. Risiko operasional meliputi risiko proses internal, risiko sumber daya manusia, risiko sistem dan teknologi, dan risiko eksternal. Pengentasan risiko operasinal tersebut seyogya nya dimulai dengan menyelesaikan sumber dari risiko itu sendiri, mengingat risiko operasional umumnya disebabkan oleh kesalahan manusia (*human error*) maka BMT perlu memulai dengan sumber daya manusia. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul, kompetitif, dan adaptif serta sejalan dengan visi dan misi BMT maka diperlukan pengkajian ulang dalam hal seleksi BMT. Selanjutnya setelah mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi organisasi, BMT dapat memberikan program pengembangan SDM sesuai dengan potensi, minat, dan karakteristik SDM tentu saja diselaraskan dengan tujuan organisasi. Penetapan standar operasional prosedur (SOP) menjadi penting mengingat SOP berperan sebagai pengendalian atas kinerja pegawai dan memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku.

Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini untuk meminimalisir risiko operasional dengan menciptakan dewan manajemen risiko yang secara khusus untuk berfokus pada pengendalian dan pengawasan risiko. Yang kemudian oleh dewan manajemen risiko, segala informasi terkait dengan risiko operasional dilaporkan kepada manajemen risiko untuk dikaji ulang dan sehubungan dengan pengambilan keputusan. Informasi tersebut dijadikan sebagai salah satu elemen dalam penyusunan strategi organisasi.

Selain dijadikan sebagai penyusunan strategi, informasi informasi dari dewan manajemen risiko dijadikan bahan untuk pembuatan standar operasional BMT untuk menghindari risiko operasioal dikemudian hari.Harapannya dengan realisasi standar operasional prosedur yang dikategorikan berdasarkan sumber risikonya dapat menurunkan tingkat risiko yang dihadapi oleh baitul maal wa tamwil dan menjadi antisipasi akan risiko risiko yang akan datang. Sejalan dengan rendahnya tingkat risiko operasional maka akan memberikan dampak positif yaitu meningkatnya kinerja Baitul Maal Wa Tamwil. Menurut penjelasan diatas kerangka berpikir pada kajian ini digambarnya pada diagram dibawah ini :



Gambar 3 Kerangka Pikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Pada kajian ini penulis dengan pendekatan yang kualitatif. Creswell dalam (Semiawan, 2010) mendefinisikan jika penelitian kualitatif termasuk sebuah pendekatan ataupun penelitian dengan melakukan eksplorasi serta melakukan pemahaman terhadap sebuah gejala.

Penelitian kualitatif pada kajian ini mempunyai tujuan untuk melihat informasi-informasi dari BMT di Kabupaten Kudus didalam menerapkan manajemen risiko pada operasional kegiatannya dan pengaruhnya terhadap kinerja BMT.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi termasuk keseluruhan dari sejumlah elemen yang mempunyai beragam karakter umum yang meliputi sejumlah bidang untuk dilakukan penelitian. (Amirullah, SE., 2015) dengan kata lain populasi merupakan populasi selaku daerah generalisasi yang meliputi obyek maupun subyek yang memiliki kuantitas serta suatu karakteristik yang ditentukan oleh penulis untuk dilakukan analisa serta selanjutnya bisa diambil kesimpulan. Dalam populasi tidak hanya berupa individu tetapi dapat berubah berbagai benda maupun

objek lainnya. Populasi pada kajian ini yakni BMT yang aktif beroperasi di Kabupaten Kudus.

### 3.2.2. Sampel

Sampel merupakan Sebagian dari jumlah dan karakteristik yang ada pada populasi untuk mewakili subjek penelitian. (Aminy et al., 2019) teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan metode purposive sampling, yang merupakan Teknik pengambilan sampel dari narasumber atau informan yang dilakukan oleh penelitian dengan mempertimbangkan faktor-faktor tertentu (Amirullah, SE., 2015).

Pada penelitian ini, sampel dipilih dengan mempertimbangkan :

1. BMT di Kabupaten Kudus, yang telah beroperasi lebih dari 5 tahun
2. BMT di Kabupaten Kudus, yang bersedia menjadi objek penelitian dimasa pandemic
3. BMT di Kabupaten Kudus, yang tidak terikat kontrak dengan perguruan tinggi manapun

Sehingga berdasarkan indicator tersebut, yang mejadi sampel pada penelitian ini berjumlah r4 BMT di Kabupaten Kudus, antara lain BMT Ya Ummi Fatimah, BMT Surya Sekawan, BMT Mitra Muamalat, dan BMT Al-Amin Kudus.

### 3.3 Data dan Sumber Data



### 3.3.1. Data

Berdasarkan Webster New World Dictionary data merupakan *things know or assumed*, yang bermakna data adalah sebuah hal yang dinilai serta dipahami. Dipahami maknanya yang telah terjadi dan termasuk fakta dan data bisa memberi tampilan mengenai sebuah kondisi maupun sebuah permasalahan (Situmorang et al., 2010)

Data yang penulis gunakan pada kajian ini adalah catatan hasil wawancara serta observasi. Sesudah seluruh data berhasil dikumpulkan maka pihak penulis melakukan penyusunan data untuk dilakukan analisa. Dalam pengaplikasiannya peneliti berupaya untuk melakukan penggalan data serta informasi yang terdapat di lapangan untuk memperoleh data yang diharapkan yakni data mengenai bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada BMT yang aktif menjalankan usahanya di Kabupaten Kudus, dan bagaimana upaya penanganan risiko operasional pada BMT yang aktif menjalankan usahanya di Kabupaten Kudus.

### 3.3.2. Sumber Data

Adapun sumber data maupun informasi yang dipakai oleh penulis pada kajian ini yaitu data primer. Data primer merupakan sumber data yang didapatkan secara langsung, dan pada data ini juga memberi data maupun informasi pada pihak pengumpul data secara langsung. Data dikumpulkan untuk memberikan jawaban mengenai

permasalahan maupun tujuan kajian yang dijalankan pada penelitian. (prof. dr. sugiyono, 2007).

Dalam hal perolehan data primer peneliti mendapatkan langsung dari narasumber pada BMT yang aktif beroperasi di Kabupaten Kudus, pada hal ini peneliti menjalankan kegiatan wawancara dengan pihak kepala bagian operasional, *marketing*, dan direktur BMT.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode untuk mengumpulkan data pada kajian ini yakni wawancara. Wawancara merupakan kegiatan interaksi maupun komunikasi untuk melakukan pengumpulan data ataupun informasi dengan melakukan pemberian pertanyaan pada pihak informan ataupun subjek kajian (Yunus, 1999). Tahapan awal yang dijalankan oleh penulis yaitu menjalankan kegiatan wawancara dengan sejumlah pihak yang berkaitan dengan kajian ini. Pertamanya kegiatan wawancara dijalankan dengan bagian-bagian penting diawali dengan perkenalan serta pemberian sejumlah pertanyaan mengenai nama pegawai dan tugas dari setiap pegawai. Selanjutnya kegiatan wawancara dijalankan untuk memahami lebih rinci mengenai BMT dimulai dari sejarah berdirinya, produk-produk yang dimiliki, dan kegiatan operasional BMT serta kendala-kendal terkait dengan operasional BMT. Kemudian penerapan manajemen risiko operasional dan penanganan atas risiko pada BMT. Kegiatan wawancara dilakukan secara alami serta dilakukan perekaman dengan menggunakan catatan.

### 3.5 Teknis Analisis data

Teknik analisis data yang perlu dipakai pada kajian ini memakai metode induktif, dimana fakta-fakta yang khusus dan kongkrit dari peristiwa-peristiwa dan fakta dilapangan dikelompokkan dalam kategori, menjelaskan kedalam unit-unit dan membentuk sebuah moodel. Selanjutnya data tersebut ditentukan mana yang lebih penting untuk dijadikan pelajaran dan menarik kesimpulan sehingga dapat dimengerti dengan mudah oleh peneliti dan orang lain.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober sampai Desember 2021 pada Baitul Maal wa Tamwil yang aktif beroperasi di Kabupaten Kudus. Metode penelitian yang digunakan merupakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara secara mendalam kepada narasumber pada masing-masing BMT. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menemukan model manajemen risiko yang dilakukan oleh BMT dalam rangka mengelola risiko operasional dan mengetahui dampak dari risiko operasional.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi hasil penelitian. Penelitian ini mencakup penjelasan mengenai hasil studi lapangan, kajian literatur, dan analisis untuk memperoleh pengetahuan terkait Manajemen Risiko Operasional Terhadap Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah : Studi Kasus pada Baitul Maal wa Tamwil di Kabupaten Kudus untuk menemukan model manajemen risiko dalam mengelola risiko operasional dan dampaknya terhadap kinerja Baitul Mal wa Tamwil.

#### **4.1. Deskripsi Narasumber**

Pada penelitian ini, penulis memilih objek penelitian Baitul Mal wa Tamwil yang aktif beroperasi di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Terdapat 4 BMT yang menjadi objek penelitian ini, antara lain :

1. BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus
2. BMT Surya Sekawan Kudus
3. BMT Mitra Muamalat Kudus
4. BMT Al-Amin Kudus

Pemerolehan data didapatkan dari hasil wawancara secara mendalam dengan narasumber pada masing- masing BMT. Narasumber dipilih berdasarkan kriteria khusus yaitu pimpinan BMT atau staf bidang operasional BMT yang bersedia memberikan informasi mengenai sejauh mana model manajemen risiko operasional yang diterapkan pada BMT terkait bagaimana penanganan manajemen risiko operasional dan langkah untuk mengantisipasi risiko operasional. Sehingga penelitian ini memperoleh 4 narasumber dari masing-masing BMT yang tersaji dalam tabel berikut :

*Tabel 4 Daftar Narasumber*

Narasumber	BMT	Jabatan	Tahun Berdiri
Bapak Zaenal Arifin	BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus	Kepala cabang	2012
Bapak Bahrul Alam	BMT Surya Sekawan Kudus	Plt. Manajer	2014
Bapak Arif Subchan	BMT Mitra Muamalat Kudus	Manajer	1999
Bapak Zaenal Anwar	BMT Al-Amin Kudus	Manajer	2001

## 4.2. Hasil Penelitian

Penulis memberikan beberapa pertanyaan kepada narasumber terkait dengan seleksi sumber daya manusia, proses pengangkatan manajer, kecurangan atau pelanggaran yang pernah dilakukan oleh karyawan, program pengembangan karyawan, pelaksanaan manajemen risiko, langkah mengantisipasi risiko, sistem kontrol internal, upaya dalam rangka menekan tingkat risiko, Standar Operasional Prosedur (SOP), tingkat profit, NPF, dan keterkaitan antara kinerja BMT dengan pengelolaan risiko operasional. Wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada narasumber menghasilkan jawaban yang berbeda-beda pada setiap BMT dalam mengelola risiko operasional. Hasil wawancara dengan narasumber tersaji dalam tabel berikut ini :

### 4.2.1. Perkembangan BMT

Tabel 5 Perkembangan BMT

Pertanyaan 1 <i>Bagaimana perkembangan BMT sejak awal didirikan?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus dibuka pertama kali pada tahun 2012, hingga perjalanannya yang sudah 9 tahun BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus terus menunjukkan perkembangan yang signifikan yaitu dengan pangsa pasar mayoritas pedagang pasar,

		dan jumlah pembiayaan mencapai 50 juta rupiah
2	BMT Surya Sekawan	BMT Surya Sekawan merupakan pengembangan dari KJKS (Koperasi Jasa dan Keuangan Syariah). Karena mempunyai pangsa pasar potensial yaitu mayoritas kader Muhammadiyah dan amal usaha Muhammadiyah di kabupaten Kudus yang keuangannya dikelola oleh KJKS Surya Sekawan. Oleh karena itu pada tahun 2014 resmi beralih menjadi KSPPS (Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah) BMT Surya Sekawan.
3	BMT Mitra Muamalat	BMT Mitra Muamalat didirikan pada tahun 1999 oleh kelompok masyarakat Kudus yang digagas oleh golongan akademisi, pengusaha, dan remaja. Sekarang BMT Mitra Muamalat dapat dikatakan sebagai BMT terbesar di kabupaten Kudus dengan sudah mempunyai 5 cabang, antara lain cabang Jekulo, cabang Undaan, cabang Kudus Kota, cabang Dawe, dan cabang pasar kliwon.
4	BMT Al-Amin	BMT Al-Amin Kudus didirikan pada 21 Agustus 2001 yang ingin

		melahirkan lembaga keuangan Syariah bagi masyarakat Kudus. Hingga usianya yang sudah mencapai 21 tahun, BMT Al-Amin sudah mempunyai 2 cabang yaitu cabang Mejobo dan cabang Jekulo.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Perkembangan suatu lembaga dapat menjadi tolak ukur kualitas lembaga tersebut. Semakin panjang usia lembaga berarti lembaga tersebut telah mendapat tempat dan kepercayaan tersendiri bagi masyarakat dan juga nasabah. Berdasarkan hasil pemaparan jawaban narasumber, dapat disimpulkan bahwa rata-rata BMT di Kabupaten Kudus sudah beroperasi lebih dari 5 tahun dan telah membuka cabang didaerah lain dalam lingkup kabupaten Kudus, meskipun terdapat 1 BMT yang belum membuka cabang. BMT yang belum membuka cabang terjadi karena 2 hal. Pertama, BMT tersebut merupakan cabang dari BMT yang berinduk didaerah lain. Kedua, BMT tersebut masih dalam tahap pengembangan dan pembuatan sistem pengelolaan manajemen.

#### 4.2.2. Jumlah nasabah

Tabel 6 Jumlah Nasabah

Pertanyaan 2		
<i>Berapa jumlah nasabah pada BMT?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	4.000 Nasabah
2	BMT Surya Sekawan	708 Nasabah aktif dan amal usaha Muhammdiyah di kabupaten Kudus



3	BMT Mitra Muamalat	1.500 nasabah aktif
4	BMT Al-Amin	800 nasabah aktif

Tolak ukur kesuksesan suatu lembaga dapat dinilai salah satunya meninjau jumlah nasabah yang dimiliki. Jumlah nasabah yang banyak dapat menjadi indikasi bahwa BMT tersebut dipercaya oleh masyarakat. Berdasarkan hasil pemaparan dari narasumber, dapat disimpulkan bahwa jumlah nasabah paling banyak mencapai 4.000 nasabah. BMT juga tidak hanya mengelola keuangan nasabah pribadi/perorangan, akan tetapi BMT sebagai lembaga keuangan mikro syariah dipercaya untuk mengelola keuangan amal usaha seperti sekolah, kas masjid, hingga rumah sakit.

#### 4.2.3. Jumlah karyawan

Tabel 7 Jumlah Karyawan

Pertanyaan 3		
<i>Berapa jumlah karyawan yang dimiliki oleh BMT?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Jumlah karyawan yang dimiliki oleh BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus 6 orang dengan pembagian :  3 Marketing  1 Bagian Administrasi  1 Teller  1 Kepala Cabang

2	BMT Surya Sekawan	<p>Jumlah karyawan yang dimiliki oleh BMT Surya Sekawan Kudus 5 orang dengan pembagian :</p> <p>2 Teller</p> <p>1 Marketing</p> <p>1 Keuangan dan <i>Accounting</i></p> <p>1 Plt. Manajer</p>
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Jumlah karyawan yang dimiliki oleh BMT Mitra Muamalat Kudus 20 karyawan dengan pembagian</p> <p>5 marketing</p> <p>5 teller</p> <p>5 accounting</p> <p>4 kepala cabang</p> <p>1 manajer</p>
4	BMT Al-Amin	<p>Jumlah karyawan yang dimiliki oleh BMT Al-Amin Kudus 8 orang dengan pembagian :</p> <p>3 Koordinator</p> <p>2 Accounting</p> <p>2 Teller dan administrasi</p>

		1 Manajer
--	--	-----------

Keberlangsungan suatu lembaga tidak terlepas dari peran penting karyawan. Karyawan berperan sebagai penjaga stabilitas pekerjaan, meningkatkan kualitas pekerjaan melalui potensi masing-masing karyawan, dan menjaga nama baik lembaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing narasumber BMT terdapat berbagai macam posisi karyawan meliputi:

a) Marketing

Secara umum pekerjaan marketing dalam lembaga keuangan diklasifikasikan menjadi 2, yaitu marketing *fundnging* dan marketing *lending*. Marketing *fundnging* lebih banyak menghabiskan waktunya di lapangan untuk berhubungan dengan masyarakat yang berpotensi untuk menabung. Sedangkan marketing *lending* memiliki *job description* untuk menyalurkan dana yang telah dihimpun dari nasabah untuk orang/lembaga lain yang membutuhkan dalam bentuk pembiayaan. dari hasil wawancara dengan narasumber, marketing pada BMT belum terqualifikasi menjadi markeing *fundnging* dan *lending*, semua marketing memiliki tugas yang sama yaitu *fundnging* dan *lending*.

b) Teller

Teller pada BMT memegang peranan penting mengingat tugasnya yang berhubungan langsung dengan para nasabah. Teller bertugas untuk melayani nasabah maupun non nasabah yang akan melakukan transaksi keuangan seperti menyimpan uang, mentransfer uang, dan lain-lain. Pada BMT teller juga merangkap sebagai *customer service*, posisi *customer service* mengemban tugas

untuk melayani nasabah yang akan melakukan pembukaan rekening, menanyakan perihal produk – produk BMT, dll.

c) Accounting

Tugas utama seorang accounting dalam BMT adalah mengelola administrasi keuangan hingga membuat laporan keuangan. Selain itu accounting juga berperan untuk memberikan informasi keuangan yang dapat dijadikan pertimbangan oleh manajemen BMT dalam mengambil keputusan.

d) Manajer

Manajer dalam lembaga keuangan bertugas untuk merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan seluruh aktivitas BMT termasuk aktivitas penghimpunan dana, penyaluran dana, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan aktivitas utama dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada BMT yang telah memiliki cabang, seorang manajer memiliki tugas tambahan yaitu mengontrol kinerja pada kantor pusat dan kantor cabang dengan dibantu kepala cabang.

e) Kepala cabang

Pada BMT yang telah memiliki cabang, disetiap cabang terdapat kepala cabang yang memiliki wewenang untuk memimpin dan mengelola kantor cabang BMT. Selain itu kepala cabang bertugas untuk memastikan bahwa kantor cabang BMT dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dan bertanggung jawab atas segala hal yang terjadi di kantor cabang tersebut.

f) Administrasi

Karyawan yang bertugas pada bagian administrasi bertugas untuk mengelola administrasi pembiayaan yang termasuk kegiatan pencairan dana, pelunasan,

hingga membuat surat-surat perjanjian. Kegiatan lain yang menjadi tugas pokok administrator pada BMT antara lain :

1. Penyiapan administrasi produk BMT
2. Pengarsipan berkas pembiayaan
3. Pembuatan laporan pembiayaan
4. Membuat dan mengirimkan surat teguran pada nasabah yang telah jatuh tempo

#### 4.2.4. Proses rekrutmen Sumber Daya Manusia

Tabel 8 Proses Rekrutmen SDM

<b>Pertanyaan 4</b> <i>Bagaimana proses rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada BMT?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	<p>Proses rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyebaran informasi lowongan pekerjaan ke public</li> <li>- Seleksi berkas</li> <li>- Interview</li> </ul>
2	BMT Surya Sekawan	<p>Proses rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada BMT</p>

		<p>Surya Sekawan Kudus adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyebaran informasi lowongan pekerjaan kepada kepala ranting Muhammadiyah</li> <li>- Penunjukkan bakal calon karyawan oleh kepala ranting Muhammadiyah</li> <li>- Seleksi berkas</li> <li>- Interview</li> </ul>
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Proses rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada BMT Mitra Muamalat Kudus adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyebaran informasi lowongan pekerjaan ke public</li> <li>- Seleksi berkas</li> <li>- Interview</li> <li>- Magang</li> </ul>
4	BMT Al-Amin	<p>Proses rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada BMT</p>

		<p>Al-Amin Kudus adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penginformasian lowongan pekerjaan ke anggota keluarga staff dan publik</li> <li>- Seleksi berkas</li> <li>- Interview</li> <li>- Magang</li> </ul>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pada tabel diatas menyajikan hasil wawancara pada BMT di Kabupaten Kudus mengenai kegiatan seleksi sumber daya manusia baru meliputi :

1. Penyebaran informasi

Kegiatan penyebaran informasi bertujuan untuk menginformasikan kepada publik mengenai adanya lowongan pekerjaan pada BMT. Dengan demikian diharapkan masyarakat yang mengetahui informasi tersebut dan memenuhi kriteria yang telah ditentukan dapat mendaftarkan diri untuk menjadi calon karyawan.

Penyebaran informasi lowongan pekerjaan pada BMT di Kabupaten Kudus berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan masing-masing BMT, kegiatan penyebaran informasi tersebut diklasifikan antara lain :

a) Penyebaran informasi ke publik

Kegiatan penginformasian ke publik artinya BMT membuka kesempatan bagi masyarakat umum yang telah memenuhi persyaratan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi calon karyawan BMT.

b) Penginformasian kepada anggota keluarga staf atau karyawan

Dengan sistem pemberian informasi hanya terbatas pada keluarga staf atau karyawan BMT tujuannya agar nanti karyawan BMT jelas latar belakang dari keluarganya, sehingga meminimalisasi sejak dini tingkat kecurangan yang mungkin akan terjadi. Akan tetapi jika dalam lingkup keluarga staf atau karyawan tidak ada yang memenuhi persyaratan, maka informasi lowongan pekerjaan akan diinformasikan ke masyarakat umum.

c) Penginformasian kepada kepala ranting organisasi

Penginformasian lowongan pekerjaan hanya kepada kepala ranting organisasi dilakukan oleh BMT yang merupakan lembaga yang dimiliki oleh organisasi atau yayasan. Tujuannya adalah memberdayakan kader-kader organisasi agar dapat bekerja dan berkarya didalam lingkup organisasi itu sendiri.

2. Seleksi berkas

Tahapan seleksi berkas merupakan tahapan awal yang dilakukan dalam rangkaian kegiatan rekrutmen. Dalam tahapan ini, pelamar diminta untuk mengumpulkan berkas-berkas yang dibutuhkan sebagai acuan untuk mengetahui informasi dasar pelamar. Beberapa berkas yang dibutuhkan adalah CV, surat lamaran, transkrip, ijazah, dan pas foto terbaru.

3. Interview

Pada tahapan interview, pelamar akan digali informasinya lebih lanjut terkait dengan kepribadian, keunggulan, kelemahan, dan alasan mengapa pelamar ingin bekerja di BMT. Kegiatan interview akan dilakukan oleh manajer BMT kepada pelamar untuk memeriksa kesesuaian data dalam berkas dengan kenyataan aktual



yang ditemukan pada saat interview. Dalam tahap interview juga akan terlihat sejauh mana kesiapan pelamar dalam menerima tanggung jawab saat bekerja nantinya, dan juga akan dilihat sejauh mana profesionalitas pelamar.

#### 4. Magang

Tahapan magang dapat dikatakan sebagai tahapan uji coba. Setelah pelamar melalui seleksi berkas dan interview, pelamar yang lolos akan masuk ke tahapan magang maksimal selama 3 bulan sebelum pelamar ditetapkan sebagai karyawan. Dalam tahapan ini, manajemen BMT akan menilai dan megevaluasi bagaimana calon karyawan tersebut bekerja dan menjalankan tugasnya.

#### 4.2.5. Penilaian dalam proses rekrutmen Sumber Daya Manusia

Tabel 9 Penialian proses Rekrutmen SDM

<p style="text-align: center;"><b>Pertanyaan 5</b>  <i>Faktor apa saja yang menjadi bahan penilaian dalam proses rekrutmen sumber daya manusia?</i></p>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	<p>Faktor yang menjadi bahan penilaian dalam proses rekrutmen SDM pada BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar belakang Pendidikan (Minimal SLTA untuk marketing,</li> </ol>

		<p>D3/S1 untuk bagian selain marketing)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kejujuran</li> <li>3. Aktif di masjid</li> <li>4. Disiplin</li> <li>5. Bisa mengaji</li> </ol>
2	BMT Surya Sekawan	<p>Faktor yang menjadi bahan penilaian dalam proses rekrutmen SDM pada BMT Surya Sekawan Kudus adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar belakang pendidikan (Minimal SLTA untuk marketing, D3/S1 untuk bagian selain marketing)</li> <li>2. Tingkat keaktifan organisasi</li> <li>3. Faktor yang dinilai oleh ketua ranting (jujur, disiplin, agamis)</li> <li>4. Skill</li> </ol>

3	BMT Mitra Muamalat	<p>Faktor yang menjadi bahan penilaian dalam proses rekrutmen SDM pada BMT Mitra Muamalat Kudus adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar belakang Pendidikan (Minimal SLTA untuk marketing, D3/S1 untuk bagian selain marketing)</li> <li>2. Kerohanian (bisa membaca Al-Qur'an, rajin sholat)</li> <li>3. Kejujuran</li> <li>4. Skill</li> <li>5. Etos kerja</li> </ol>
4	BMT Al-Amin	<p>Faktor yang menjadi bahan penilaian dalam proses rekrutmen SDM pada BMT Al-Amin Kudus adalah sebagai berikut :</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar belakang Pendidikan (Minimal SLTA untuk marketing, D3/S1 untuk bagian selain marketing)</li> <li>2. Latar belakang keluarga</li> <li>3. Aktif di organisasi masyarakat</li> <li>4. Kejujuran</li> <li>5. Kerohanian</li> </ol>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pada tabel diatas menyajikan hasil wawancara pada BMT di Kabupaten Kudus mengenai faktor-faktor yang menjadi bahan penilaian dalam proses rekrutmen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Kepribadian

Dengan melihat kepribadian pelamar, BMT akan mendapatkan karyawan dengan kepribadian dan nilai-nilai yang sesuai dengan tujuan BMT. Penilaian terkait dengan kepribadian akan memudahkan BMT dalam melihat apakah pelamar cocok dengan budaya BMT. Penilaian kepribadian yang ditekankan oleh BMT dalam hal ini adalah kejujuran, kedisiplinan, dan kemampuan berkomunikasi.

2. Kerohanian

Aspek kerohanian juga menjadi salah satu penilaian bagi BMT dalam merekrut sumber daya manusia baru, mengingat BMT merupakan lembaga

keuangan mikro syariah sehingga seluruh karyawannya dituntut untuk dapat menerapkan nilai-nilai islam sebagai landasan dalam menjalankan pekerjaannya. Aspek kerohanian yang ditekankan meliputi dapat mengaji, aktif di organisasi masjid atau mushola, rajin sholat, dll.

### 3. Skill

Skill atau keahlian merupakan persyaratan utama untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik, penilaian skill ini bertujuan untuk menguji kualitas pelamar secara aktual terlepas dari kualitas yang dituliskan dalam CV. Penilaian keahlian ini menekankan pada apakah pelamar merupakan orang yang tepat yang dibutuhkan oleh BMT.

#### 4.2.6. Proses seleksi pengangkatan manajer

*Tabel 10 Seleksi Pengangkatan Manajer*

<b>Pertanyaan 6</b>		
<b><i>Bagaimana proses seleksi pengangkatan manajer pada semua level manajerial dan faktor apa saja yang dipertimbangkan?</i></b>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	<p>Proses seleksi pengangkatan manajer pada semua level manajerial dilakukan oleh pimpinan Yayasan Ya Ummi Fatimah, dengan mempertimbangkan faktor :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etos kerja</li> <li>2. <i>Track record</i></li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Leadership</li> <li>4. Loyalitas</li> <li>5. Kerohanian</li> <li>6. Negosiasi</li> <li>7. Telah mengabdikan lebih dari 5 tahun</li> </ul>
2	BMT Surya Sekawan	<p>Proses seleksi pengangkatan manajer pada semua level manajerial dilakukan berdasarkan rapat pimpinan yayasan Ya Ummi Fatimah, dengan mempertimbangkan faktor :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Loyalitas</li> <li>2. Leadership</li> <li>3. Keaktifan organisasi</li> <li>4. Berkompeten (telah tersertifikasi manajerial)</li> <li>5. Memiliki riwayat yang baik</li> </ul>
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Proses seleksi pengangkatan manajer pada semua level manajerial dilakukan berdasarkan rapat pengurus</p>

		<p>BMT Mitra Muamalat, dengan mempertimbangkan faktor :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakter</li> <li>2. <i>Track record</i></li> <li>3. Kejujuran</li> <li>4. Skill</li> <li>5. Telah mengabdikan sekurang-kurangnya selama 5 tahun</li> </ol>
4	BMT Al-Amin	<p>Proses seleksi pengangkatan manajer pada semua level manajerial dilakukan berdasarkan rapat pengurus BMT Al-Amin, dengan mempertimbangkan faktor :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputasi</li> <li>2. Etos kerja</li> <li>3. Pengalaman</li> <li>4. Kemampuan leadership</li> <li>5. Pernah menjadi/bisa menjadi accountant, marketing, dan teller.</li> </ol>

Berdasarkan uraian pada tabel diatas mengenai proses pengangkatan manajer pada semua level manajerial dan faktor yang dipertimbangkan, yang mencakup :

1. Telah mengabdikan sekurang-kurangnya 5 tahun

Salah satu persyaratan untuk menjadi seorang manajer adalah karyawan yang telah mengabdikan sekurang-kurangnya selama 5 tahun. Hal tersebut bertujuan agar pengurus dapat menilai apakah calon manajer tersebut telah memenuhi kualifikasi-kualifikasi untuk menjadi seorang manajer, baik itu kepribadian maupun etos kerjanya. Dengan masa pengabdian minimal yang ditetapkan, maka yang akan menjadi manajer BMT adalah karyawan yang benar-benar memahami budaya kerja dan visi misi BMT.

2. Track Record

Rekam jejak atau *tract record* calon pekerja dimasa lalu akan sangat mempengaruhi kepemimpinan manajer dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, calon manajer dengan rekam jejak yang baik, berintegritas tinggi, berprestasi, dan tidak memiliki riwayat kecurangan akan menjadi nilai tambah bagi pengurus dalam menentukan manajer.

3. Etos kerja

Etos kerja merupakan prinsip moral yang diterapkan seseorang dalam bekerja, termasuk dedikasi, produktifitas, tanggung jawab, rendah hati, terampil berkomunikasi, loyalitas, dan *leadership*. Sehingga etos kerja menjadi modal dasar atau pondasi bagi manajer untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Manajer yang memiliki etos kerja yang baik akan menjadi panutan bagi karyawannya.

4. Mampu mengerjakan tugas bawahannya



Seorang manajer dalam BMT dituntut untuk mampu mengerjakan tugas karyawannya. Sehingga dalam hal ini manajer harus memiliki keahlian dalam hal *marketing, accounting, dan teller*. Tujuannya adalah manajer mampu memahami dan mengkoordinasikan tugas karyawannya jika terjadi suatu kendala.

#### 4.2.7. Kecurangan oleh SDM

Tabel 11 Kecurangan SDM

Pertanyaan 7		
<i>Sejauh ini apakah di BMT terdapat kecurangan yang dilakukan oleh SDM?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Sejauh ini BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus belum pernah mendapati kecurangan yang dilakukan oleh SDM nya sendiri.
2	BMT Surya Sekawan	Sejauh ini BMT Surya Sekawan Kudus belum pernah mendapati kecurangan yang dilakukan oleh SDM nya sendiri.
3	BMT Mitra Muamalat	Sejauh ini BMT Mitra Muamalat Kudus sudah pernah mendapati kecurangan yang dilakukan oleh SDM nya sendiri. Kecurangan yang dilakukan oleh karyawan BMT Mitra Muamalat bagian marketing yaitu dengan tidak mensetorkan langsung uang tabungan nasabah kepada teller.

		Sebagai bentuk hukuman dan menghindari risiko tersebut terjadi dimasa yang akan datang, karyawan yang bersangkutan diberi surat peringatan (SP) hingga kemudian dilakukan pemecatan.
4	BMT Al-Amin	Sejauh ini BMT Al-Amin Kudus sudah pernah mendapati kecurangan yang dilakukan oleh SDM nya sendiri. Kecurangan yang dilakukan oleh karyawan BMT Mitra Muamalat bagian teller yaitu jumlah setoran nasabah yang di input/dicatat tidak sesuai dengan jumlah yang disetor nasabah.. sebagai bentuk hukuman dan menghindari risiko tersebut terjadi dimasa yang akan datang, karyawan yang bersangkutan diberi surat peringatan (SP) hingga dilakukan pemecatan.

Kecurangan atau *fraud* dapat terjadi di semua lembaga tanpa terkecuali, termasuk pada BMT. Letak kantor BMT yang kebanyakan di pedesaan dan memiliki interaksi langsung dengan masyarakat mikro karena menggunakan sistem jemput bola dalam pemasarannya. Kegiatan-kegiatan BMT yang menerapkan prinsip-prinsip syariah sebagai landasan utamanya tidak menjadikan BMT terlepas

dari farud, banyak tantangan dan permasalahan yang dihadapi dari sisi penerapan sistem, prosedur, maupun pengawasan. Sehingga hal tersebut membuka kemungkinan *fraud* bagi karyawan yang tidak loyal dan tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya. Meskipun pada sebagian BMT melaporkan belum pernah terjadi *fraud* yang disebabkan oleh karyawan, namun tidak menutup kemungkinan dimasa yang akan datang BMT tersebut akan mengalami *fraud*. Sejalan dengan hal tersebut, upaya-upaya perlu dilakukan dalam rangka menekan tingkat kecurangan yang diakibatkan oleh karyawan yaitu diperlukan sistem pengendalian sumber daya manusia.

Kekhawatiran akan terjadinya kecurangan dilingkungan BMT merupakan hal yang wajar mengingat kasus kecurangan tidak mudah dideteksi. Kecurangan sendiri dilakukan dengan kecerdasan tinggi, oleh karena itu diperlukan sebuah pengendalian (*control*) yang ketat dari manajer, sehingga siapapun akan sulit untuk melakukan kecurangan. Fungsi pengendalian kecurangan (*fraud control*) meliputi kegiatan pendeteksian, pencegahan, pelaporan, dan penanganan kecurangan.

#### 4.2.8. Program pengembangan karyawan

Tabel 12 Program Pengembangan Karyawan

<b>Pertanyaan 8</b>		
<b><i>Bagaimana program pengembangan karyawan yang dilakukan oleh BMT dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas SDM? (aspek keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian)</i></b>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Program pengembangan BMT Ya Ummi Fatimah terintegrasi

		<p>dengan yayasan Ya Ummi Fatimah.</p> <p>Program program pengembangan karyawan antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Training softskill</li> <li>2. Pelatihan karyawan</li> <li>3. Retraining bagi karyawan senior</li> <li>4. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi provinsi dan kabupaten</li> </ol>
2	BMT Surya Sekawan	<p>Program pengembangan karyawan BMT Surya Sekawan terintegrasi dengan yayasan Muhammadiyah cabang kudu.</p> <p>Program-program tersebut antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan peningkatan keahlian</li> <li>2. Motivasi</li> <li>3. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh</li> </ol>

		Dinas Koperasi provinsi dan kabupaten
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Program pengembangan karyawan BMT Mitra Muamalat dilakukan dengan berbagai program sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengajian rutin bulanan</li> <li>2. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi provinsi dan kabupaten</li> <li>3. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh PBMTI</li> <li>4. Studi banding</li> </ol>
4	BMT Al-Amin	<p>Program pengembangan karyawan BMT Al-Amin dilakukan dengan berbagai program sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan</li> </ol>

		<p>yang diselenggarakan oleh PBMTI</p> <p>2. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi</p> <p>3. Pelatihan manajer</p> <p>4. Pengajian ramadhan</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kualitas sumber daya manusia (SDM) akan sangat memengaruhi keberlangsungan hidup BMT. Hal tersebut yang menjadi latar belakang bagi BMT untuk memberikan fasilitas pengembangan sumber daya manusia sebagai investasi jangka panjang bagi BMT. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh BMT merupakan upaya untuk menggali dan membentuk keterampilan serta moral SDM nya dibawah entitas organisasi, yang diselenggarakan diluar jam kerja untuk meningkatkan kapasitas SDM.

Pengembangan karyawan berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teori, teknis, dan moral karyawan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, serta meningkatkan loyalitas karyawan. Kegiatan-kegiatan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh BMT di kabupaten Kudus, mencakup hal-hal berikut ini :

1. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi

Dinas Koperasi Daerah secara rutin menyelenggarakan pelatihan-pelatihan kepada karyawan dan staff BMT setiap satu bulan sekali. Kegiatan pelatihan yang dilakukan meliputi pelatihan kemampuan teller, pelatihan accounting, hingga training manajer.

2. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh PBMTI

Perhimpunan BMT Indonesia merupakan perhimpunan/persatuan BMT seluruh Indonesia, yang secara aktif menyelenggarakan pelatihan baik itu kepada internal BMT maupun eksternal BMT. Pelatihan kepada internal BMT umumnya diselenggarakan kepada karyawan/staff BMT secara online maupun offline dengan materi materi ke BMT -an

3. Studi banding

Kegiatan studi banding merupakan kegiatan yang diselenggarakan dengan tujuan menambah wawasan dan pengetahuan yang akan diterapkan kedepannya. Studi banding dilakukan dengan membandingkan praktik pengelolaan operasional dengan BMT lain untuk kemudian pengetahuan yang diperoleh dapat diterapkan di BMT demi kemajuan bersama.

#### 4.2.9. Pelaksanaan manajemen risiko operasional

*Tabel 13 Pelaksanaan Manajemen Risiko Operasional*

<b>Pertanyaan 9</b>		
<b><i>Bagaimana pelaksanaan manajemen risiko operasional pada BMT?</i></b>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Pelaksanaan manajemen risiko operasional di BMT Ya Ummi Fatimah diawasi langsung oleh

		<p>kepala cabang dengan melakukan <i>briefing</i> setiap pagi bersama dengan karyawan sebelum memulai kegiatan</p>
2	BMT Surya Sekawan	<p>Pelaksanaan manajemen risiko operasional di BMT Surya Sekawan Kudus berdasarkan evaluasi dan instruksi langsung oleh Plt. Manajer serta pengawasan dari pimpinan Yayasan dan diawasi langsung oleh Dinas Perkoperasian Daerah.</p>
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Pelaksanaan manajemen risiko yang dilakukan oleh BMT Mitra Muamalat dilaksanakan langsung oleh manajer BMT Mitra Muamalat dengan melakukan maintenance sistem komputerisasi yang digunakan secara berkala selama 2 bulan sekali dan data nasabah sudah mempunyai sistem backup yang kuat.</p> <p>Setiap pagi semua karyawan BMT Mitra Muamalat di seluruh cabang berkumpul di</p>



		kantor pusat untuk melakukan doa Bersama dan diberi pengarahan serta motivasi oleh manajer. Setelah kantor cabang tutup pun hal serupa juga dilakukan untuk melakukan evaluasi kinerja dari masing-masing cabang
4	BMT Al-Amin	Pelaksanaan manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh BMT Al-Amin dilaksanakan langsung oleh manajer BMT Al-Amin dengan mengamati kinerja karyawan dan memberikan evaluasi apabila karyawan tidak melakukan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan tabel diatas, pemaparan hasil wawancara dengan narasumber pada BMT di Kabupaten Kudus dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko operasional dilakukan oleh manajer dan kepala cabang pada kantor BMT. Dengan melakukan *briefing* harian yang dilaksanakan setiap pagi sebelum memulai kegiatan dipimpin oleh manajer. Manajer memberikan pengarahan kepada karyawan terkait peraturan dan kebijakan yang harus diaati oleh karyawan. *Briefing* menjadi hal penting yang dibiasakan oleh manajer mengingat dengan *briefing* informasi yang diberikan kepada karyawan dapat diterima dengan cepat. Kegiatan *briefing* sudah menjadi rutinitas tersendiri bagi BMT di kabupaten Kudus, bahkan

Ketika tidak ada materi khusus yang diberikan briefing menjadi momentum berkumpul bersama.

Secara umum *briefing* yang dilakukan bertujuan untuk :

1. Memberikan arahan kepada karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan BMT
2. Mengingatkan karyawan agar selalu menerapkan standar operasional prosedur disetiap pekerjaannya.
3. Menyampaikan informasi-informasi penting dalam pelaksanaan pekerjaan
4. Menyelaraskan pemikiran manajer kepada karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja sejalan dan mengikuti tujuan manajer.

*Briefing* dilaksanakan setiap pagi hari sebelum pekerjaan dimulai dan setiap sore hari setelah karyawan selesai bekerja dan berkumpul di kantor pusat. Briefing yang dilaksanakan pagi hari digunakan sebagai wadah untuk memotivasi karyawan dan memberikan arahan pekerjaan yang akan dilaksanakan, sedangkan *briefing* yang dilaksanakan sore hari berguna untuk mengevaluasi kinerja yang telah dilaksanakan karyawan.

#### 4.2.10. Langkah antisipasi risiko operasional

Tabel 14 Langkah Antisipasi Risiko Operasional

<b>Pertanyaan 10</b> <b>Bagaimana cara BMT dalam mengantisipasi risiko operasional yang akan terjadi? Dan faktor apa saja yang diperhatikan?</b>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Cara yang dilakukan BMT Ya Ummi Fatimah Kudus dalam mengantisipasi risiko

		<p>operasional yang akan terjadi dengan melakukan briefing setiap pagi hari oleh kepala cabang dan evaluasi mingguan terhadap pelayanan, karyawan, dan produk-produk BMT Ya Ummi Fatimah.</p> <p>Semua faktor menjadi penting untuk diperhatikan termasuk risiko internal dan eksternal.</p>
2	BMT Surya Sekawan	<p>Cara yang dilakukan BMT Surya Sekawan Kudus dalam mengantisipasi risiko operasional yang akan terjadi dengan mengantisipasi berupa analisis dan evaluasi terhadap sumber risiko dan penyebab dari adanya risiko. Hal tersebut dilakukan secara rutin melalui rapat Bersama dengan pimpinan Yayasan sebagai dasar untuk memetakan dan mengendalikan risiko yang signifikan.</p>
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Cara yang dilakukan BMT Mitra Muamalat dalam mengantisipasi risiko operasional yang akan terjadi adalah dengan perencanaan mengenai antisipasi</p>

		risiko, yaitu dengan melakukan backup data nasabah, mengalokasikan cadangan risiko kredit, menyelenggarakan rapat bulanan untuk evaluasi dan pengembangan program
4	BMT Al-Amin	Cara yang dilakukan BMT Al-Amin Kudus dalam mengantisipasi risiko operasional yang akan terjadi adalah dengan pengawasan langsung oleh manajer terhadap karyawan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya agar tidak terjadi kecurangan/kelalaian. Kegiatan yang berkaitan dengan media penunjan kegiatan operasional seperti komputer, sistem kelistrikan, jaringan internet, dll juga menjadi hal yang diperhatikan dalam mengantisipasi risiko operasional

Berdasarkan tabel diatas, pemaparan hasil wawancara dengan narasumber pada BMT di Kabupaten Kudus dapat disimpulkan bahwa cara yang dilakukan oleh BMT dalam rangka mengantisipasi risiko operasional adalah dengan melakukan *briefing* dan evaluasi yang dilakukan secara rutin. Evaluasi dilakukan secara 2 tahap, tahap pertama evaluasi dilakukan oleh manajer dan atau kepala cabang BMT

dan evaluasi tahap kedua dilakukan oleh pengurus BMT. Secara rutin dalam satu bulan pengurus BMT mengadakan sidang dadakan ke kantor pusat maupun kantor cabang BMT. Hal ini bertujuan sebagai *controlling* terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Sehingga apabila terdapat permasalahan atau kendala dapat segera ditindaklanjuti sebelum menimbulkan risiko yang besar. Kegiatan antisipasi risiko operasional oleh BMT juga dengan melaksanakan *maintenance* terhadap fasilitas penunjang operasional. Pemeliharaan ini bersifat rutin dan bekerjasama dengan pihak ketiga, seperti pemeliharaan sistem program komputer yang digunakan berupa *maintenance program*, *update software*, pengembangan *software*, dan *backup data*. Kegiatan antisipasi risiko hilangnya data saat terjadi pemadaman listrik baik itu mendadak maupun terjadwal dilakukan dengan pencatatan data transaksi secara manual, sehingga Ketika listrik padam kegiatan transaksi tetap dapat berjalan.

#### 4.2.11. Sistem kontrol internal

Tabel 15 Sistem Kontrol Internal

<b>Pertanyaan 11</b> <i>Apakah BMT mempunyai sebuah sistem kontrol internal dalam mengelola risiko?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Ya, sistem kontrol internal BMT Ya Ummi Fatmah berupa sistem kontrol dari pihak pusat Yayasan Ya Ummi Fatimah dengan melakukan sidak dadakan dan audit yang

		dilakukan setiap satu bulan sekali.
2	BMT Surya Sekawan	Ya, sistem kontrol internal BMT Surya Sekawan berupa sistem kontrol pada level pertama dari Plt. Manajer BMT Surya Sekawan dan level kedua dilaksanakan oleh pimpinan Yayasan Muhammadiyah cabang Kudus.
3	BMT Mitra Muamalat	Ya, sistem kontrol internal BMT Mitra Muamalat berupa sistem kontrol dari kepala cabang dan manajer dengan melakukan pengontrolan cashflow di kantor cabang oleh manajer, neraca, marketing, dan Analisa lapangan.
4	BMT Al-Amin	Ya, sistem kontrol internal BMT Al-Amin berupa sistem kontrol dari manajer kepada koordinator dan manajer kepada seluruh karyawan. Kegiatan tersebut dilakukan melalui pengawasan langsung oleh manajer dan evaluasi setiap akhir pekan.

Berdasarkan penjabaran tabel diatas, hasil wawancara dengan narasumber pada masing-masing BMT di Kabupaten Kudus mengenai sistem kontrol internal dalam mengelola risiko dapat disimpulkan bahwa setiap BMT memiliki sistem

kontrol internal sendiri yang secara umum sama. Sistem kontrol internal ini berperan sebagai alat pengendali yang dirancang untuk membantu manajer BMT dalam menjalankan kegiatan-kegiatan operasional. Kontrol internal ini mencakup struktur organisasi BMT mulai dari pengurus, manajer, kepala cabang, sekretaris, *accounting*, *marketing*, hingga *security* untuk mengkoordinasikan dan mengelola risiko risiko yang ada.

#### 4.2.12. Upaya untuk menekan risiko penyimpangan

Tabel 16 Upaya untuk Menekan Risiko Penyimpangan

<b>Pertanyaan 12</b> <i>Upaya apa yang dilakukan oleh BMT dalam rangka menekan risiko penyimpangan?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Upaya yang dilakukan oleh BMT Ya Ummi Fatimah dalam rangka menekan tingkat risiko penyimpangan adalah dengan melaksanakan program briefing harian, evaluasi mingguan, audit setiap bulan, pengembangan karyawan dan evaluasi produk yang dimiliki.
2	BMT Surya Sekawan	Upaya yang dilakukan oleh BMT Surya Sekawan dalam rangka menekan tingkat risiko penyimpangan adalah dengan melakukan penyusunan rencana

		strategi pengendalian risiko yang mempunyai prioritas tinggi/risiko signifikan. Dengan melakukan pemetaan seperti itu, dapat diketahui mana risiko yang harus diprioritaskan untuk atasi
3	BMT Mitra Muamalat	Upaya yang dilakukan oleh BMT Mitra Muamalat dalam rangka menekan tingkat risiko penyimpangan adalah dengan menyelenggarakan rapat untuk mengontrol berbagai aktivitas operasional. Pengurus BMT Mitra Muamalat rutin melakukan sidak di kantor pusat dan kantor-kantor cabang untuk meninjau aktivitas operasional.
4	BMT Al-Amin	Upaya yang dilakukan oleh BMT Al-Amin Kudus dalam menekan tingkat risiko penyimpangan adalah dengan mengawasi karyawan secara langsung dan mengawasi aktifitas finansial melalui sistem yang sudah terkomputerisasi, sehingga aktivitas tersebut dapat meminimalkan tingkat risiko penyimpangan.



Upaya-upaya yang dilakukan oleh BMT dalam rangka menekan risiko penyimpangan adalah dengan mengawasi kinerja karyawan secara langsung oleh manajer dan secara tidak langsung oleh karyawan lain. Pengawasan tidak langsung oleh karyawan lain berarti tugas karyawan selain menjalankan pekerjaannya juga saling mengawasi kinerja rekan sejawatnya. Kemudian kegiatan evaluasi juga rutin dilakukan oleh manajer untuk menekan risiko penyimpangan.

#### 4.2.13. Standar Operasional Prosedur

Tabel 17 Standar Operasional Prosedur

Pertanyaan 13		
<i>Standar operasional prosedur apasaja yang dimiliki oleh BMT?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Standart operasional procedure (SOP) yang dimiliki oleh BMT Ya Ummi Fatimah antara lain SOP Pembiayaan dan SOP Simpanan.
2	BMT Surya Sekawan	BMT Surya Sekawan Kudus belum memiliki Standart Operasional Procedure (SOP) yang terdokumentasi. Pelaksanaan prosedur pelayanan, simpanan, dan pembiayaan yang dilakukan oleh BMT Surya Sekawan dialksanakan berdasarkan

		instruksi Plt. Manajer BMT Surya Sekawan.
3	BMT Mitra Muamalat	Standart Operasional Procedure (SOP) yang dimiliki oleh BMT Mitra Muamalat antara lain SOP Pengajuan Pembiayaan, SOP Tabungan, SOP Penarikan Tabungan.
4	BMT Al-Amin	STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) yang dimiliki oleh BMT Al-Amin antara lain SOP Pembiayaan, SOP Simpanan, SOP Accounting, SOP Akad

Berdasarkan pemaparan pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa tidak semua BMT di Kabupaten Kudus memiliki standar operasional prosedur yang baku dan terdokumentasi. Secara keseluruhan BMT hanya memiliki SOP terkait dengan produk-produk yang dimiliki, belum semua BMT memiliki SOP pelayanan seperti SOP *customer service*, *teller*, *telepon*, dll.

#### 4.2.14. Pengawasan dan kontrol SOP

*Tabel 18 Pengawasan dan Kontrol SOP*

<b>Pertanyaan 14</b> <i>Bagaimana BMT dalam melakukan pengawasan dan controlling terhadap implementasi SOP?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus dalam melakukan kegiatan pengawasan dan

		controlling terhadap implementasi SOP adalah dengan melakukan briefing rutin yang dilaksanakan setiap pagi dan evaluasi oleh pimpinan yayasan Ya Ummi Fatimah mengenai produk dan pelayanan oleh masing-masing cabang.
2	BMT Surya Sekawan	BMT Surya Sekawan Kudus dalam melakukan kegiatan pengawasan dan controlling terhadap implementasi SOP dilakukan oleh Plt. Manajer dengan melakukan evaluasi kepada pelaksana SOP yaitu karyawan serta pengarahan mengenai bagaimana memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah, mengontrol aktivitas finansial dari BMT dan hal hal lain yang bentuknya evaluasi dan pengawasan.
3	BMT Mitra Muamalat	BMT Mitra Muamalat Kudus dalam melakukan kegiatan pengawasan dan controlling terhadap implementasi SOP adalah dengan melaksanakan langsung oleh kepala cabang dan manajer berbentuk kontrol

		<p>sederhana hingga perubahan SOP Kontrol sederhana tersebut berupa pemantauan dan peneguran hingga kemudian pemecatan.</p>
4	BMT Al-Amin	<p>BMT Al-Amin Kudus dalam melakukan kegiatan pengawasan dan controlling terhadap implementasi SOP adalah dengan melaksanakan kegiatan evaluasi dan rapat bersama karyawan dan koordinator terkait dengan jalannya SOP, rapat tersebut rutin dilakukan satu bulan sekali dan jika diperlukan perubahan, maka SOP dapat disesuaikan ulang dengan memperhatikan peraturan dari PBMTI</p>

Kegiatan pengawasan dan *controlling* terhadap implementasi standar operasional prosedur pada BMT di Kabupaten Kudus, dilakukan oleh manajer dan dewan pengurus BMT. Kegiatan pengawasan tersebut dilakukan untuk memastikan segala kegiatan operasional BMT dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Jika terdapat pelanggaran SOP oleh karyawan, maka tindakan yang dilakukan oleh manajer terbagi menjadi 3 tahap yakni peneguran langsung, pemberian surat peringatan, dan apabila surat peringatan sudah diturunkan akan tetapi yang bersangkutan masih melanggar SOP maka dilakukan pemberhentian

kerja. Upaya lain juga dilakukan dalam rangka pengawasan dan controlling terhadap pelaksanaan SOP, seperti rapat koordinasi dan evaluasi SOP secara berkala.

#### 4.2.15. Kendala implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP)

Tabel 19 Kendala SOP

Pertanyaan 15		
<i>Sejauh ini kendala apa saja yang terjadi di BMT dalam pengimplementasian SOP?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Sejauh ini BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus belum pernah mendapati kendala saat mengimplementasikan SOP
2	BMT Surya Sekawan	Sejauh ini BMT Surya Sekawan Kudus belum pernah mendapati kendala saat mengimplementasikan SOP
3	BMT Mitra Muamalat	Ada, kendala yang dialami oleh BMT Mitra Muamalat Kudus dalam mengimplementasikan SOP adalah keadaan eksternal (lingkungan, nasabah, hukum, dll) yang fluktuatif menjadikan SOP yang sudah ditetapkan terkadang tidak bisa dilaksanakan
4	BMT Al-Amin	Ada, kendala yang dialami oleh BMT Al-Amin Kudus dalam mengimplementasikan SOP adalah pengawasan. Khususnya

		pada pengawasan karyawan yang bekerja di lapangan.
--	--	----------------------------------------------------

Berdasarkan pemaparan pada tabel diatas mengenai kendala yang dialami oleh BMT saat mengimplementasikan SOP dapat disimpulkan bahwa tidak semua BMT di Kabupaten Kudus mengalami beberapa kendala saat menjalankan SOP yaitu lemahnya sistem pengawasan terutama pada pengawasan pada karyawan yang bekerja di lapangan (diluar kantor). Lemahnya pengawasan ini dapat menjadi celah bagi karyawan untuk melakukan pelanggaran terhadap SOP. Namun selama pelanggaran SOP tersebut bertujuan baik dan masih dalam batas kewajaran, manajer akan mengkaji ulang pelanggaran tersebut untuk dijadikan bahan pertimbangan saat melakukan revisi SOP. Kendala lain yang juga dialami oleh BMT berhubungan dengan pihak eksternal yaitu nasabah, hukum, dan lingkungan. Karena terkadang SOP yang telah ditetapkan tidak dapat direalisasikan karena lingkungan eksteranal yang berubah - ubah fluktuatif.

#### 4.2.16. Konsultan risiko operasional

Tabel 20 Konsultan Risiko Operasional

Pertanyaan 16 <i>Apakah dalam menerapkan manajemen risiko operasional BMT menggunakan konsultan?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Tidak, didalam menerapkan manajemen risiko operasional BMT Ya Ummi Fatimah belum menggunakan konsultan.
2	BMT Surya Sekawan	Tidak, didalam menerapkan manajemen risiko operasional

		BMT Surya Sekawan Kudus belum menggunakan konsultan.
3	BMT Mitra Muamalat	Tidak, didalam menerapkan manajemen risiko operasional BMT Mitra Muamalat Kudus belum menggunakan konsultan
4	BMT Al-Amin	Tidak, didalam menerapkan manajemen risiko operasional Al-Amin Kudus belum menggunakan konsultan.

Pada tabel diatas memaparkan ada atau tidaknya konsultan dalam menerapkan manajemen risiko operasional pada BMT. Dapat disimpulkan bahwa sejauh ini dalam menerapkan manajemen risiko operasional BMT di kabupaten Kudus belum menggunakan konsultan.

#### 4.2.17. Dewan manajemen risiko

Tabel 21 Dewan Manajemen Risiko

Pertanyaan 17		
<i>Apakah BMT mempunyai dewan manajemen risiko?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	BMT Ya Ummi Fatimah Kudus sudah mempunyai dewan manajemen risiko. Sejauh ini kegiatan penanganan risiko dilaksanakan oleh kepala cabang dan pimpinan yayasan BMT Ya Ummi Fatimah
2	BMT Surya Sekawan	BMT Surya Sekawan Kudus belum mempunyai dewan

		manajemen risiko. Sejauh ini kegiatan penanganan risiko dilaksanakan oleh tim manajerial BMT surya sekawan yaitu Plt. Manajer dan sekretaris
3	BMT Mitra Muamalat	BMT Mitra Muamalat Kudus sudah mempunyai dewan manajemen risiko. Sejauh ini kegiatan penanganan risiko dilaksanakan oleh manajer, kepala cabang, dan pengurus BMT Mitra Muamalat Kudus
4	BMT Al-Amin	BMT Al-Amin Kudus sudah mempunyai dewan manajemen risiko. Sejauh ini kegiatan penanganan risiko dilaksanakan oleh manajer, koordinator, dan dewan pengurus BMT Al-Amin Kudus

Berdasarkan hasil wawancara mengenai ada atau tidaknya dewan manajemen risiko pada BMT di Kabupaten Kudus, hasil pemaparan dari narasumber dapat disimpulkan bahwa mayoritas BMT di Kabupaten Kudus memiliki dewan manajemen risiko antara lain BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus, BMT Mitra Muamalat Kudus, dan BMT Al-Amin Kudus. Sedangkan pada BMT Surya Sekawan Kudus belum menggunakan dewan manajemen risiko dikarenakan BMT tersebut belum memiliki cabang, sehingga peran dewan manajemen risiko dilaksanakan oleh Manajer bersama dengan sekretaris.



**4.2.18. Faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan Dewan manajemen risiko dalam menurunkan tingkat risiko**

*Tabel 22 Faktor yang Menurunkan Risiko Operasional*

<b>Pertanyaan 18</b> <i>Apakah faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan dewan manajemen risiko mampu menurunkan tingkat risiko pada BMT?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	<p>Ya, faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan dewan manajemen risiko mampu menurunkan tingkat risiko yang dihadapi oleh BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus.</p> <p>BMT lebih selektif dalam memilih calon karyawan. Karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal dan upgradable terhadap hal baru dengan adanya program pengembangan karyawan.</p> <p>Kinerja karyawan lebih terstruktur dengan adanya SOP. Manajer dan kepala cabang secara langsung mengawasi, memantau, mendampingi, memberikn arahan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan alat penunjang operasional.</p>

		Dewan manajemen risiko bertanggung jawab terhadap risiko operasional dan turut memantau kegiatan operasional BMT
2	BMT Surya Sekawan	<p>Ya, faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan dewan manajemen risiko mampu menurunkan tingkat risiko yang dihadapi oleh BMT Surya Sekawan Kudus.</p> <p>BMT lebih selektif dalam memilih calon karyawan.</p> <p>Karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal dan upgradable terhadap hal baru dengan adanya program pengembangan karyawan.</p> <p>Kinerja karyawan lebih terstruktur dengan adanya SOP.</p> <p>Manajer dan kepala cabang secara langsung mengawasi, memantau, mendampingi, memberikn arahan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan alat penunjang operasional.</p> <p>Dewan manajemen risiko bertanggung jawab terhadap risiko operasional dan turut</p>

		memantau kegiatan operasional BMT
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Ya, faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan dewan manajemen risiko mampu menurunkan tingkat risiko yang dihadapi oleh BMT Mitra Muamalat Kudus.</p> <p>BMT lebih selektif dalam memilih calon karyawan.</p> <p>Karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal dan upgradable terhadap hal baru dengan adanya program pengembangan karyawan.</p> <p>Kinerja karyawan lebih terstruktur dengan adanya SOP.</p> <p>Manajer dan kepala cabang secara langsung mengawasi, memantau, mendampingi, memberikn arahan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan alat penunjang operasional.</p> <p>Dewan manajemen risiko bertanggung jawab terhadap risiko operasional dan turut memantau kegiatan operasional BMT</p>

4	BMT Al-Amin	<p>Ya, faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan dewan manajemen risiko mampu menurunkan tingkat risiko yang dihadapi oleh BMT Al-Amin Kudus.</p> <p>BMT lebih selektif dalam memilih calon karyawan.</p> <p>Karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal dan upgradable terhadap hal baru dengan adanya program pengembangan karyawan.</p> <p>Kinerja karyawan lebih terstruktur dengan adanya SOP. Manajer dan kepala cabang secara langsung mengawasi, memantau, mendampingi, memberikn arahan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan alat penunjang operasional.</p> <p>Dewan manajemen risiko bertanggung jawab terhadap risiko operasional dan turut memantau kegiatan operasional BMT</p>
---	-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan hasil wawancara pada BMT di Kabupaten Kudus terkait dengan peran faktor seleksi SDM, pengembangan SDM, SOP, kontrol internal, dan dewan

manajemen risiko dalam menurunkan tingkat risiko jawaban dari narasumber dapat disimpulkan bahwa ke lima faktor tersebut mampu berkontribusi dalam menurunkan dan menekan tingkat risiko operasional.

#### 4.2.19. Tingkat profit

Tabel 23 Tingkat Profit

Pertanyaan 19		
<i>Bagaimana tingkat profit yang dihasilkan oleh BMT?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Tingkat profit yang dihasilkan BMT Mitra Muamalat Kudus hingga bulan desember 2021 mencapai angka >80% dari target capaian yang ditetapkan
2	BMT Surya Sekawan	Tingkat profit yang dihasilkan BMT Mitra Muamalat Kudus hingga bulan desember 2021 mencapai angka 90% dari target capaian yang ditetapkan
3	BMT Mitra Muamalat	Tingkat profit yang dihasilkan BMT Mitra Muamalat Kudus hingga bulan desember 2021 mencapai angka 95% dari target capaian yang ditetapkan
4	BMT Al-Amin	Tingkat profit yang dihasilkan BMT Al-Amin Kudus hingga bulan desember 2021 mencapai

		angka 85% dari target capaian yang ditetapkan
--	--	-----------------------------------------------

Hasil pemaparan dari wawancara pada BMT di Kabupaten Kudus terkait dengan tingkat profit dapat disimpulkan bahwa tingkat profit yang dihasilkan oleh BMT di Kabupaten Kudus berada diatas 80% semua.

#### 4.2.20. Tingkat NPF (Non Performing Finance)

Tabel 24 Tingkat NPF

Pertanyaan 20		
<i>Bagaimana tingkat NPF (Non Performing Finance) pada BMT?</i>		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Tingkat NPF ( <i>Non Performing Finance</i> ) BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus hingga bulan Desember 2021 berada di angka < 10%
2	BMT Surya Sekawan	Tingkat NPF ( <i>Non Performing Finance</i> ) BMT Surya Sekawan Kudus hingga bulan Desember 2021 berkisar 5-10%
3	BMT Mitra Muamalat	Tingkat NPF ( <i>Non Performing Finance</i> ) BMT Mitra Muamalat hingga bulan Desember 2021 sebesar 5%
4	BMT Al-Amin	Tingkat NPF ( <i>Non Performing Finance</i> ) BMT Al-Amin Kudus hingga bulan Desember 2021 sebesar 8%

Berdasarkan uraian pada tabel diatas, hasil wawancara dengan masing-masing narasumber pada BMT di Kabupaten Kudus terkait dengan tingkat NPF yang dihasilkan hingga awal desember tahun 2021 dapat disimpulkan bahwa tingkat NPF yang dialami cukup tinggi karena berada diangka  $\geq 5\%$ . Yang artinya semakin tinggi tingkat NPF mengindikasikan semakin tinggi pula tingkat pembiayaan bermasalah. Tingginya tingkat NPF pada BMT di Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh peran besar penerapan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) oleh pemerintah. Hal ini sejalan dengan masifnya persebaran pandemi COVID-19 di Kabupaten Kudus pada bulan April hingga Agustus yang menyebabkan mobilitas masyarakat terbatas dan berdampak pada penghasilan usaha nasabah menurun. Akibatnya masyarakat tidak bisa memenuhi kewajibannya yang sudah jatuh tempo dan tingkat pembiayaan bermasalahpun meningkat.

#### 4.2.21. Keterkaitan kinerja BMT dengan pengelolaan risiko operasional

Tabel 25 Keterkaitan Kinerja BMT dengan Risiko Operasional

Universitas Islam Sultan Agung Pertanyaan 21 Apakah terdapat keterkaitan antara kinerja BMT dengan pengelolaan risiko operasional?		
Narasumber	BMT	Jawaban Narasumber
1	BMT Ya Ummi Fatimah	Ya, ada keterkaitan antara kinerja BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus dengan pengelolaan risiko operasional. Menurunnya risiko operasional ditandai dengan :

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurunnya risiko kegagalan prosedur dan proses meliputi kesalahan transaksi, kelalaian marketing, dan miskomunikasi</li> <li>- Menurunnya kecurangan/penyelewengan yang disebabkan oleh karyawan</li> <li>- Menurunnya tingkat pembiayaan bermasalah</li> <li>- Menurunnya permasalahan sistem dan teknologi meliputi kesalahan data entry, kesalahan program, dan pemadaman jaringan listrik</li> </ul>
2	BMT Surya Sekawan	<p>Ya, ada keterkaitan antara kinerja BMT Surya Sekawan Kudus dengan pengelolaan risiko operasional.</p> <p>Menurunnya risiko operasional ditandai dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurunnya risiko kegagalan prosedur dan proses meliputi kesalahan transaksi, kelalaian</li> </ul>



		<p>marketing, dan miskomunikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurunnya kecurangan/penyelewengan yang disebabkan oleh karyawan</li> <li>- Menurunnya tingkat pembiayaan bermasalah</li> <li>- Menurunnya permasalahan sistem dan teknologi meliputi kesalahan data entry, kesalahan program, dan pemadaman jaringan listrik.</li> </ul>
3	BMT Mitra Muamalat	<p>Ya, ada keterkaitan antara kinerja BMT Mitra Muamalat Kudus dengan pengelolaan risiko operasional</p> <p>Menurunnya risiko operasional ditandai dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurunnya risiko kegagalan prosedur dan proses meliputi kesalahan transaksi, kelalaian marketing, dan miskomunikasi</li> <li>- Menurunnya kecurangan/penyelewengan yang disebabkan oleh karyawan</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurunnya tingkat pembiayaan bermasalah</li> <li>- Menurunnya permasalahan sistem dan teknologi meliputi kesalahan data entry, kesalahan program, dan pemadaman jaringan listrik .</li> </ul>
4	BMT Al-Amin	<p>Ya, ada keterkaitan antara kinerja Al-Amin Kudus dengan pengelolaan risiko operasional. Menurunnya risiko operasional ditandai dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurunnya risiko kegagalan prosedur dan proses meliputi kesalahan transaksi, kelalaian marketing, dan miskomunikasi</li> <li>- Menurunnya kecurangan/penyelewengan yang disebabkan oleh karyawan</li> <li>- Menurunnya tingkat pembiayaan bermasalah</li> <li>- Menurunnya permasalahan sistem dan teknologi meliputi kesalahan data entry, kesalahan program,</li> </ul>

		dan pemadaman jaringan listrik .
--	--	----------------------------------

Berdasarkan pemaparan pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara kinerja BMT dengan pengelolaan risiko operasional. Menurunnya risiko operasional ditandai dengan menurunnya risiko kegagalan prosedur dan proses meliputi kesalahan transaksi, kelalaian marketing, dan miskomunikasi, menurunnya kecurangan/penyelewengan yang disebabkan oleh karyawan, menurunnya tingkat pembiayaan bermasalah, enurunnya permasalahan sistem dan teknologi meliputi kesalahan data entry, kesalahan program, dan pemadaman jaringan listrik .

Yang berarti semakin efektif BMT dalam menekan tingkat risiko operasional maka akan semakin meningkat pula kinerja BMT.

#### **4.3. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakkan pada 4 BMT di Kabupaten Kudus bahwa model manajemen risiko yang dilakukan dalam rangka menekan risiko operasional adalah dengan :

Pertama, seleksi sumber daya manusia atau seleksi calon karyawan dari BMT guna memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan dan visi misi dari BMT. Kedua, pengembangan sumber daya manusia, setelah mendapatkan karyawan yang diinginkan, calon karyawan tersebut diberikan materi materi pengembangan SDM baik itu on the *job training* maupun program pengembangan terpadu yang dilaksanakan secara periodik termasuk pelatihan keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian. Ketiga menerapkan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang dijadikan acuan atau pegangan bagi semua

pelaksana BMT dalam melakukan kegiatan operasionalnya meliputi SOP operasional, SOP simpanan, SOP pembiayaan. Keempat, melakukan pengawasan operasional untuk memastikan kegiatan operasional berjalan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku serta menghindari risiko penyimpangan. Temuan di lapangan menyatakan bahwa kegiatan pengawasan operasional yang umumnya dilakukan oleh manajer dan kepala cabang memegang peranan penting dalam menjaga agar kegiatan operasional tetap berjalan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Kelima dengan adanya dewan manajemen risiko membantu manajer dan kepala cabang dalam melakukan pengawasan dan antisipasi terhadap risiko operasional

Temuan dilapangan menyatakan bahwa kegiatan seleksi SDM pada setiap BMT di Kabupaten Kudus memiliki tahapan dan persyaratan yang berbeda. Perbedaan tersebut terjadi dikarenakan adanya penyesuaian dengan lembaga BMT itu sendiri. Seperti yang terjadi pada BMT Surya Sekawan Kudus, dimana calon SDM didapatkan dari anggota kader Muhammadiyah yang merupakan induk dari BMT Surya Sekawan, temuan lain juga terdapat pada BMT Al-Amin Kudus, yang mana calon karyawan dari BMT Al-Amin Kudus diperoleh dari anggota keluarga pimpinan dan pengurus sendiri. Hal tersebut dilakukan tentu bukan tanpa alasan, latar belakang keluarga menjadi salah satu aspek penting yang ditekankan oleh BMT Al-Amin dalam mencari calon karyawan baru dengan demikian akan meminimalisir tingkat risiko yang disebabkan oleh karyawan. Dan temuan pada dua BMT lainnya yaitu BMT Mitra Muamalat dan BMT Ya Ummi Fatimah keduanya sama-sama menyebarkan informasi ke publik mengenai lowongan pekerjaan

dengan persyaratan tertentu. Selanjutnya proses seleksi karyawan menerapkan standar-standar khusus meliputi latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin, kepercayaan, dan aspek kepribadian seperti kejujuran, kedisiplinan, dan loyalitas.

Temuan selanjutnya pada penelitian ini yaitu adanya program pengembangan SDM yang dilakukan BMT dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan. Program tersebut antara lain program pelatihan yang dilakukan bersama PBMTI (Persatuan BMT Indonesia) dan Dinas Koperasi Daerah. Pelatihan-pelatihan tersebut dilakukan setiap satu bulan sekali meliputi pelatihan seputar ke BMT-an seperti simpanan, pembiayaan, dan pendampingan, keterampilan untuk melakukan *funding, landing*, dan penanganan pembiayaan bermasalah. Pelatihan lain yang juga dilakukan adalah pelatihan klasikal seperti sertifikasi kompetensi untuk kasir atau teller, kegiatan sertifikasi kompetensi ini dilakukan sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada para nasabah. Sedangkan pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru bersifat pelatihan *on the job training*, metode ini melatih bagaimana karyawan dapat melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara nyata dengan cara mempraktikkan langsung dilapangan.

Temuan lain dalam penelitian ini menyatakan standar operasional prosedur dalam meningkatkan kinerja BMT. Semua BMT di Kabupaten Kudus telah memiliki SOP, akan tetapi tidak semua SOP berbentuk baku dan terdokumentasi. SOP memiliki peran untuk meningkatkan integritas karyawan BMT telah berupaya dengan mempunyai standar operasional prosedur (SOP) dan rencana kerja. Namun, dalam kenyataannya masih terdapat kendala dalam mencapai tujuan SOP yang telah ada, seperti belum semua pembiayaan bermasalah dapat diatasi dengan ketentuan

SOP. Revisi SOP dilakukan jika memang keadaan BMT mengharuskan adanya perubahan terhadap SOP yang lama, pembuatan dan revisi SOP dilakukan oleh manajemen dan pimpinan BMT. SOP ini telah ada dan di tanda tangani oleh karyawan BMT, SOP ini berisikan tata cara berpakaian, alur pekerjaan, cara melayani nasabah ,dan SOP ini menjadi kewajiban karyawan untuk dilakukan.

Penelitian ini juga menemukan pengawasan operasional sebagai wujud kontrol internal dalam manajemen risiko operasional. Dalam rangka menjaga kedisiplinan kerja karyawan BMT agar senantiasa berjalan sesuai dengan nilai-nilai dan norma, diperlukan suatu pengawasan dari manajer dan pimpinan yayasan yang juga memiliki pengetahuan umum dibidang ke BMT-an. BMT merupakan lembaga keuangan mikro syariah maka dari itu dalam melaksanakan pengawasan perlu adanya skala prioritas. Dalam prinsip ini, kegiatan pengawasan ditekankan untuk meminimalisir penyimpangan dan berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Oleh karena itu pada BMT di Kabupaten Kudus pengawas merupakan manajer dan pimpinan yayasan yang mengerti tentang ekonomi syariah dan fiqih muamalat dan dalam bekerja harus penuh hati-hati. Kegiatan pengawasan yang dilakkukan antara lain :

- pertama, menilai dan memastikan pemenuhan prinsip syariah atas pedoman operasional dan produk yang dikeluarkan.
- Kedua, mengawasi proses pengembangan produk baru,
- ketiga, melakukan review secara berkala atas mekanisme penghimpunan dan penyaluran serta pelayanan BMT, dan mengawasi kinerja karyawan sesuai dengan tugasnya.

Kegiatan pengawasan dilakukan oleh manajer setiap harinya dengan kontrol langsung terhadap pola kerja karyawan, kinerja finansial, dan kesesuaian antara data dilapangan dengan data yang

diinputkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan yayasan/pimpinan BMT dilakukan setiap satu bulan sekali dengan rapat bersama manajer dan kepala cabang untuk mengevaluasi kegiatan dan kinerja BMT serta sidak atau kunjungan dadakan untuk memastikan kegiatan operasional BMT berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Adapun temuan lain dalam penelitian ini yaitu adanya dewan manajemen risiko pada BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus, BMT Mitra Muamalat, BMT Al-Amin Kudus. Meskipun pada BMT Surya Sekawan Kudus belum memiliki dewan manajemen risiko karena BMT Surya Sekawan Kudus belum mempunyai cabang sehingga peran dewan manajemen risiko digantikan oleh tim manajerial dari BMT Surya Sekawan Kudus yang terdiri dari Plt. Manajer dan sekretaris.

Dewan manajemen risiko pada BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus, BMT Mitra Muamalat Kudus, BMT Al-Amin Kudus berperan sebagai garda terdepan dalam menanggapi risiko yang terjadi. Baik itu risiko operasional, maupun risiko pembiayaan. Dewan manajemen risiko terdiri dari pimpinan yayasan, kepala cabang, dan manajer. Dewan manajemen risiko secara efektif menerapkan manajemen risiko pada BMT dalam meminimal yang mencakup proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta menyediakan sistem informasi manajemen risiko secara memadai, dan menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan secara kuantitas maupun kualitas kebutuhan.

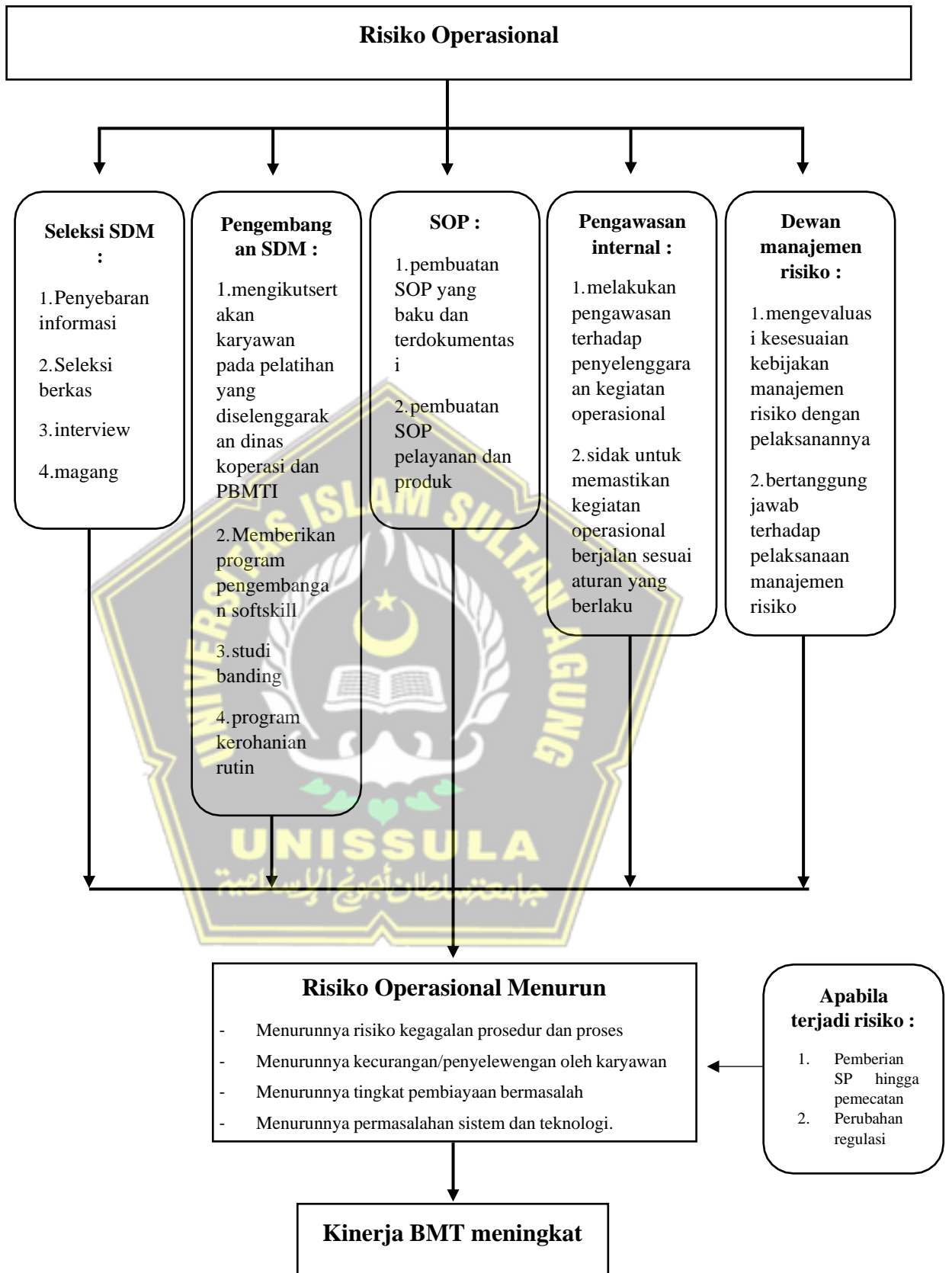
Hasil penelitian ini menyatakan bahwa semua BMT di Kabupaten Kudus memiliki peningkatan terhadap asset lancar yang dimiliki. Hal tersebut ditunjukkan oleh tingkat profit yang dihasilkan oleh semua BMT di Kabupaten Kudus pada

tahun 2021. Tingkat profit yang dihasilkan tersebut sangat dipengaruhi oleh manajemen risiko operasional, lantaran risiko operasional akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja BMT, karena risiko operasional seperti penipuan, kesalahan sumber daya manusia akan mengurangi profitabilitas, dan meningkatkan biaya.

Peningkatan tingkat profit dari tahun sebelumnya juga dipengaruhi oleh semakin meredanya pandemi COVID-19 yang berdampak pula pada tingkat NPF (Non Performing Financing) atau pembiayaan bermasalah. Tingginya angka NPF pada tahun 2020 menunjukkan semakin tingginya pembiayaan bermasalah dikarenakan adanya pandemi COVID-19 yang menjadikan mobilitas masyarakat terbatas sehingga tingkat pendapatan yang dihasilkan pun menurun. Akibatnya anggota tidak dapat membayar kewajibannya saat jatuh tempo. Angka NPF yang tinggi mengindikasikan bahwa kinerja BMT keuangan buruk. Jika pada tahun sebelumnya tingkat NPF yang dihasilkan berada diatas angka 10% akan tetapi pada tahun 2021 ini tingkat NPF pada semua BMT di kabupaten kudos berkisar antara 5% hingga 10%.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut dapat dirumuskan model manajemen risiko dalam pengelolaan risiko operasional, dampak dari risiko operasional terhadap kinerja BMT, dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam menekan tingkat risiko operasional tersaji pada gambar berikut ini :





Gambar 4 Model Manajemen Risiko Operasional

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis di BMT Ya Ummi Fatimah cabang Kudus, BMT Surya Sekawan Kudus, BMT Mitra Muamalat Kudus, dan BMT Al-Amin Kudus serta pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut

:

1. BMT di kabupaten kudus telah menerapkan kegiatan manajemen risiko operasional yang terstruktur mencakup kegiatan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian.
2. Langkah dalam penanganan manajemen risiko operasional sudah dimulai sejak dini, yaitu selektif dalam memilih calon SDM, dan memberikan program pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan. SOP sebagai instrument dan acuan bagi karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan standart dan aturan yang telah ditentukan serta diawasi langsung oleh dewan manajemen risiko.
3. Risiko-risiko yang terjadi dalam kegiatan operasional termasuk kesalahan karyawan apabila tidak segera ditindaklanjuti dapat mengurangi kinerja BMT dari karyawan yang melakukan kesalahan karena kurangnya kehati-hatian dari karyawan.

#### **5.2.Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka penulis mengemukakan beberapa saran yang bermanfaat bagi pengembangan dan kemajuan BMT di Kabupaten Kudus, sebagai berikut :

1. Diperlukan penguatan manajemen risiko oleh pihak manajemen BMT terkait dengan sistem pengelolaan risiko dan kemungkinan hal-hal atau peristiwa yang berpotensi memantik risiko dari temuan ataupun pengalaman sebelumnya.

2. Diperlukan kegiatan studi banding dengan BMT lain untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang akan diterapkan kedepannya dengan proses belajar dan membandingkan praktik pengelolaan operasional BMT dengan BMT lain yang unggul untuk kemudian pengetahuan yang diperoleh dapat diterapkan di BMT demi kemajuan bersama.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A., Kayis, B., & Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. *Benchmarking*, *14*(1), 22–36.  
<https://doi.org/10.1108/14635770710730919>
- Alaoui, Y. L., & Tkiouat, M. (2017). Managing operational risk related to microfinance lending process using fuzzy inference system based on the FMEA method: Moroccan case study. *Scientific Annals of Economics and Business*, *64*(4), 459–471. <https://doi.org/10.1515/saeb-2017-0029>
- Albar, K., & Rolianah, W. S. (2019). *Manajemen Risiko Bisnis Dalam Perspektif Islam*.
- Aminy, M. H., Syahmat, M. Z., & Sulaeman. (2019). ANALISIS PENGARUH PERAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) TERHADAP PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT DESA MIDANGKECAMATANGUNUNGSARI KABUPATEN LOMBOK BARAT. *Sangkareang Mataram*, *5*(3), 27–31.
- Amirullah, SE., M. . (2015). Populasi Dan Sampel. *Wood Science and Technology*, *16*(4), 293–303.
- Anggraeni, L., Puspitasari, H., Ayubbi, S. El, & Wiliasih, R. (2018). Akses UMKM Terhadap Pembiayaan Mikro Syariah dan Dampaknya Terhadap

Perkembangan Usaha : Kasus BMT Tadbiirul Ummah, Kabupaten Bogor.

*Badan Pusat Statistik Indonesia, I(1), 56.*

Arif, M. nur rianto al. (2012). *Lembaga Keuangan Syariah : Suatu Kajian Teoritis Praktis.*

Bank Indonesia. (2006). Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006.

*Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum, 1–30.*

Darmansyah, Fianto, B. A., Hendratmi, A., & Aziz, P. F. (2020). Factors determining behavioral intentions to use Islamic financial technology: Three competing models. *Journal of Islamic Marketing, August 2019.*  
<https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2019-0252>

Entaresmen, R. A. (2016). Hasanah di PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang X. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa, 9 No. 1, 55–78.*

Fadun, O., & Oye, D. (2020). Impacts of Operational Risk Management on Financial Performance: A Case of Commercial Banks in Nigeria. *Fadun, Olajide Solomon, 9(1), 2020.*

[www.ssbfn.net/ojs/https://doi.org/10.20525/ijfbs.v9i1.634](http://www.ssbfn.net/ojs/https://doi.org/10.20525/ijfbs.v9i1.634)

Fauziah, H. N., Fakriyah, A. N., & Abdurrahman. (2018). *ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BANK SYARIAH PADA MASA PANDEMI COVID-19. 1(1).*

Gadzo, S. G., Kportorgbi, H. K., & Gatsi, J. G. (2019). Credit risk and operational risk on financial performance of universal banks in Ghana: A partial least squared structural equation model (PLS SEM) approach. *Cogent Economics*

*and Finance*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1589406>

Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229.

Hardanto, S. S. (2006a). *Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*. Elex Media Komputindo.

[https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Resiko\\_Bagi\\_Bank\\_Umum/KmGPOeYodyoC?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+risiko+bagi+bank+umm&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Resiko_Bagi_Bank_Umum/KmGPOeYodyoC?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+risiko+bagi+bank+umm&printsec=frontcover)

Hardanto, S. S. (2006b). *MANAJEMEN RISIKO BAGI BANK UMUM*. Elex Media Komputindo.

[http://ucs.sulselib.net//index.php?p=show\\_detail&id=38307](http://ucs.sulselib.net//index.php?p=show_detail&id=38307)

Hayati, S. (2003). *Manajemen Risiko untuk Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro* (P. Christian (ed.)). Penerbit Andi.

[https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Resiko\\_untuk\\_Bank\\_Perkreditan/y1JLDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Resiko_untuk_Bank_Perkreditan/y1JLDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0)

Hoffman, D. G. (2020). *Managing Operational Risk*.

[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=qBCegetwV0cC&oi=fnd&pg=PR21&dq=operational+risk&ots=2B5GVrYnUE&sig=6tRE8ROzlmOROSEmxGBjLZNvXuc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=operational+risk&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=qBCegetwV0cC&oi=fnd&pg=PR21&dq=operational+risk&ots=2B5GVrYnUE&sig=6tRE8ROzlmOROSEmxGBjLZNvXuc&redir_esc=y#v=onepage&q=operational+risk&f=false)

Hopkin, P. (2010). *Fundamental of Risk Management : Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management*.

[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=risk+management+&ots=5RwWIK12G-&sig=E2fAo65ZsUAbtR7twc95P2ZL2Kg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=risk+management&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=risk+management+&ots=5RwWIK12G-&sig=E2fAo65ZsUAbtR7twc95P2ZL2Kg&redir_esc=y#v=onepage&q=risk+management&f=false)

Indrawati, Mardia, Novela, V., & Basmar, E. (2021). *Pengantar Manajemen Risiko dan Asuransi* (A. Karim (ed.)).

[https://www.google.co.id/books/edition/Pengantar\\_Manajemen\\_Risiko\\_dan\\_Asuransi/QUsvEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=risiko+teknologi&pg=PA73&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Pengantar_Manajemen_Risiko_dan_Asuransi/QUsvEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=risiko+teknologi&pg=PA73&printsec=frontcover)

Jaber, A. S. (2020). *The Impact of Risk Management Practices on the Organizational Performance: Field Study at Jordanian Insurance Companies*

Madjid, A. B. (2000). *Paradigma baru ekonomi kerakyatan sistim syari'ah*. Pusat Inkubasi Bisnis dan Usaha Kecil.

[https://www.google.co.id/books/edition/Paradigma\\_baru\\_ekonomi\\_kerakyatan\\_sistim/YvHsAAAAMAAJ?hl=id&gbpv=0&bsq=baitul+maal+wat+tamwil](https://www.google.co.id/books/edition/Paradigma_baru_ekonomi_kerakyatan_sistim/YvHsAAAAMAAJ?hl=id&gbpv=0&bsq=baitul+maal+wat+tamwil)

Meshack, K. M., & Mwaura, R. W. (2016). the Effect of Operational Risk Management Practices on the Financial Performance in Commercial Banks in Tanzania. *American Journal of Finance*, 1(1), 29.

<https://doi.org/10.47672/ajf.83>

Mousavi, S., & Gigerenzer, G. (2014). Risk, uncertainty, and heuristics. *Journal*

of *Business Research*, 67(8), 1671–1678.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.02.013>

Patel, D. P. (2015). *RISK MANAGEMENT : A STUDY OF SELECTED URBAN CO-OPERATIVE BANKS IN GUJARAT.*

<http://shodhganga.inflibnet.ac.in:8080/jspui/handle/10603/96937?mode=full>

prof. dr. sugiyono. (2007). metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d. intro ( PDFDrive ).pdf. In *Bandung Alf*.

Purwanto, M. R. (2017). *Reformulasi Konsep Masalah sebagai dasar dalam Ijtihad Istilahi*. Universitas Islam Indonesia.

[https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/14664/Muhammad Roy-Reformasi Konsep.pdf?sequence=1](https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/14664/Muhammad%20Roy-Reformasi%20Konsep.pdf?sequence=1)

Rao, & Research, M. of E. and. (2021). *No Title*. February, 2021.

Raz, T., & Hillson, D. (2005). A Comparative Review of Risk Management Standards. *Risk Management*, 7(4), 53–66.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.rm.8240227>

Rozzani, N., Mohamed, I. S., & Syed Yusuf, S. N. (2017). Risk management process: Profiling of islamic microfinance providers. *Research in International Business and Finance*, 41, 20–27.

<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.04.009>

Saifudin, R. (2016). INTEGRATIONS OF SOCIAL FUNCTION AND PROFIT FUNCTION OF BMT IN LAMPUNG. *Jurnal Kelitbangan*, 04(01), 1–9.



Sambodo, M. T., & Novandra, R. (2019). The state of energy poverty in Indonesia and its impact on welfare. *Energy Policy*, 132(May), 113–121.

<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.05.029>

Sariwulan, T. (2012). *BAITUL MAAL WAT TAMWIL DIPANDANG DARI SUDUT AGAMA, SERTA SEJARAH BERDIRINYA DI INDONESIA*. X, 64–70.

Semiawan, C. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Keunggulan, dan Karakteristiknya*. Grasindo Jakarta.

[https://perpustakaan.big.go.id/opacbig/index.php?p=show\\_detail&id=4621](https://perpustakaan.big.go.id/opacbig/index.php?p=show_detail&id=4621)

Serpell, A., Ferrada, X., Rubio, L., & Arauzo, S. (2015). Evaluating Risk Management Practices in Construction Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194(October 2014), 201–210.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.135>

Situmorang, S., Doli, M., & Fadli, M. (2010). *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. USU Press.

[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ZjUWxHJWO4AC&oi=fnd&pg=PR3&dq=data+mentah&ots=8ATGTGx5JF&sig=O-gVk-4shg7qfG1kXK3mbo3Tfjs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=data+mentah&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ZjUWxHJWO4AC&oi=fnd&pg=PR3&dq=data+mentah&ots=8ATGTGx5JF&sig=O-gVk-4shg7qfG1kXK3mbo3Tfjs&redir_esc=y#v=onepage&q=data+mentah&f=false)

Srinivas, K. (2019). Process of Risk Management. *Perspectives on Risk, Assessment and Management Paradigms*, 0–16.

<https://doi.org/10.5772/intechopen.80804>

Subagyo, A., Simajuntak, R., & Bukit, A. I. (2018). *Dasar-Dasar Manajemen Risiko*.

Subramaniam, N., Mcmanus, L., & Zhang, J. (2009). Corporate governance, firm characteristics and risk management committee formation in Australian companies. *Managerial Auditing Journal*, 24(4), 316–339.

<https://doi.org/10.1108/02686900910948170>

Swaney, A. M. (2014). *EMPLOYEE SELECTION PRACTICES AND PERFORMANCE PAY*.

Xu, J., Nickel, S., Machado, V. C., & Hajiyev, A. (2015). Analysis of the Recruitment Selection and Process. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 362(November). <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5>

Young, P. C., & Tomski, M. (2002). An introduction to risk management. *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America*, 13(2), 225–246. [https://doi.org/10.1016/S1047-9651\(01\)00005-5](https://doi.org/10.1016/S1047-9651(01)00005-5)

Yudhira, A. (2021). Analisis Perkembangan Financial Technology (Fintech)

Syariah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Indonesia. *Value*, 2(1), 13–28.

<https://doi.org/10.36490/value.v2i1.118>

Yunus. (1999). *Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif*. 283.