

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### A. DESKRIPSI TEORI

##### 1. Manajemen

###### a. Devinisi Manajemen

Manajemen, seperti banyak mata pelajaran lain yang berhubungan dengan manusia, sulit untuk dijelaskan. Sebenarnya, tidak ada satu pun definisi manajemen yang disetujui semua orang.<sup>1</sup> Manajemen telah ada sejak lama, sejak manusia dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya melalui bantuan orang lain, dan dapat dijumpai dalam segala aspek kehidupan manusia, termasuk pemerintahan, sekolah, rumah, dan bisnis.

Kata manajemen berawal dari “*manage*” yang berarti “mengendalikan” (mengatur). Manajemen merupakan sebuah proses pengorganisasian tindakan yang beragam dengan bentuk pelaksanaan tujuan dan berbagai keterampilan ataupun kemampuan orang-orang dalam posisi manajerial guna mencapai tujuan dengan beberapa kegiatan seseorang.

Dengan demikian, manajemen bisa dikatakan sebagai inti dari administrasi karena manajemen adalah alat utama untuk menyelenggarakan administrasi. Dengan arti, bahwa administrasi dan manajemen terkait erat, hanya tugas mereka yang berbeda. Terdapat dua tugas utama dari administrasi jika dilihat dari fungsinya yaitu:

- 1) Memutuskan tujuan secara menyeluruh sesuai apa yang akan dicapai. (*organizational goal*).
- 2) Memutuskan peraturan khusus yang terikat dengan semua organisasi (*general and over all polices*)

Sedangkan seseorang yang memimpin alur manajemen disebut dengan manajer. Dengan artian, manajer merupakan seseorang yang memegang jabatan khusus dalam suatu organisasi atau sebuah perkumpulan yang mempunyai wewenang dalam menentukan suatu keputusan dan menjalankan tugas-tugasnya menggunakan unsur-unsur manajemen yang sudah ada.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2016), 8.

<sup>2</sup> Andri Feriyanto, dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)* (Kebumen: Mediatara, 2015), 4.

Manajemen, menurut Mary Parker Follet, merupakan "seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain." Istilah ini mengatakan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi melalui pendelegasian tugas kepada orang lain yang mungkin dibutuhkan, dalam artian seorang manajer dalam melakukan beberapa tugasnya tidak dilakukan sendiri.

Manajemen, menurut Stoner, merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pemantauan upaya anggota organisasi serta penggunaan beberapa sumber daya untuk memenuhi tujuan organisasi yang sudah direncanakan dan ditetapkan.<sup>3</sup>

Dalam *Encyclopedia of the Social Science* diterangkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang mana pelaksanaan tujuan yang diselenggarakan akan diawasi

Yang selanjutnya, Haiman mengemukakan manajemen merupakan suatu fungsi guna meraih sesuatu dengan perantara aktivitas seseorang dan memantau beberapa usaha individu guna pencapaian suatu tujuan.

George R. Terry juga mengemukakan manajemen merupakan sebuah kegiatan mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui penggunaan kegiatan orang lain.

Jika dilihat dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka terdapat tiga pokok terpenting dari beberapa definisi di atas, yaitu, terdapat tujuan yang hendak dicapai, pencapaian tujuan dengan menggunakan aktivitas orang lain, dan beberapa kegiatan orang-orang itu perlu adanya pengawasan dan pengarahan.<sup>4</sup>

Dari berbagai definisi yang sudah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Manajemen memiliki tujuan yang harus dipenuhi.
- 2) Manajemen merupakan kombinasi antara seni dan ilmu.
- 3) Manajemen adalah proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi.
- 4) Jika ada dua orang atau lebih yang bekerja bersama dalam suatu organisasi, manajemen baru dapat digunakan.

---

<sup>3</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2016), 8.

<sup>4</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 3-4.

- 5) Manajemen harus didasarkan pada pembagian kerja, kewajiban, dan tanggung jawab.
- 6) Manajemen terdiri dari beberapa fungsi.
- 7) Manajemen hanyalah alat untuk mencapai suatu tujuan.<sup>5</sup>

**b. Unsur-unsur Manajemen**

Unsur merupakan perkara pokok yang harus ada di dalamnya, sebuah manajemen akan terlihat kurang komplit tanpa adanya elemen atau perkara pokok tersebut. Dalam artian, manajemen disusun dari beberapa elemen pokok dan menyatu dan saling erat kaitannya dengan yang lain.

Kutipan Phiffner Jonh F dan Presthus Robert V dari Harrington Emerson, yang mengatakan manajemen mempunyai 5 unsur utama, atau biasa diketahui 5M, yakni:

- 1) *Men*
- 2) *Money*
- 3) *Materials*
- 4) *Machines*
- 5) *Methods*

Peterson O. F. ,merumuskan “*management is the use of man, money and materials to achieve a common goal*” atau manajemen merupakan pemakaian orang, uang dan bahan guna meraih sebuah tujuan. Dari itu menurut Peterson O. F. beberapa unsuryang ada pada manajemen adalah sebagai berikut :

- 1) Metode
- 2) Manusia
- 3) Uang
- 4) Material

Moony James D. (1954) telah memaparkan pendapat tentang unsur yang ada pada manajemen dengan lebih simpel, yaitu memasukkan unsur material dalam mesin ke dalam istilah fasilitas. Sehingga menurutnya unsur manajemen hanya meliputi:

- 1) *Men*
- 2) *Facilities*
- 3) *Methods*

Dan George R. Terry mengemukakan pendapatnya dalam buku miliknya dengan judul “*principle of*

---

<sup>5</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 3.

*management*”, bahwa terdapat enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen, diantaranya:

- 1) *Men and woman*
- 2) *Materials*
- 3) *Machines*
- 4) *Methods*
- 5) *Money*
- 6) *Markets*<sup>6</sup>

Jika dilihat dari beberapa ilmuwan yang mengemukakan pendapatnya mengenai unsur-unsur manajemen, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manusia adalah salah satu unsur yang paling penting, manusia mempunyai sumber daya yang sangat baik sehingga nantinya akan memberikan kemudahan dalam mencapai sebuah tujuan.

Manusia adalah elemen yang paling vital, dan elemen lain tidak dapat mendukungnya. Manusia mempunyai pemikiran, harapan, dan gagasan yang sangat penting dalam mempengaruhi pembedaan unsur-unsur lain. Manajemen akan berfungsi optimal jika atribut manusia berkualitas tinggi. Namun demikian, jika kemampuan manusia berkualitas rendah, manajemen akan menghadapi beberapa hambatan dan kegagalan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengembangan kualitas manusia dianggap penting dan harus dilakukan agar manajemen dapat dilaksanakan secara efektif baik dalam masyarakat maupun dalam konteks kepribadian individu.

Selain kualitas manusia yang kompeten, diperlukan sumber daya material dalam manajemen. Karena selalu ada kebutuhan material dalam berbagai operasi sebagai bagian dari proses implementasi manajemen untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Akibatnya, materi berfungsi sebagai alat manajerial.

Faktor penting lainnya yang ada pada manajemen yaitu mesin, yang dalam paradigma saat ini memiliki fungsi membantu manusia dalam pelaksanaan manajemen guna mencapai target, bukan sebaliknya, seperti yang terjadi sebelum revolusi industri.

Teknik adalah aspek berikutnya dalam manajemen, di mana individu dihadapkan pada berbagai pilihan saat

---

<sup>6</sup> Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen* (Malang: Inteligencia Media, 2017), 11-12.

melaksanakan berbagai tugas untuk mencapai tujuan, dan mereka harus memilih salah satunya. Sehingga pelaksanaan manajemen dalam mencapai tujuan berjalan lancar dan berhasil dengan memilih metode kegiatan yang baik dari berbagai pilihan.

Unsur uang adalah yang berikutnya, dan keberadaannya juga menjadi salah satu variabel penentu berhasil tidaknya suatu kegiatan dalam mencapai tujuannya. Uang bukanlah segalanya, tetapi memiliki dampak yang signifikan pada proses manajemen dalam mencapai tujuan. Karena penataan yang baik akan berdampak pada efisiensi, maka faktor uang memerlukan pertimbangan yang matang dalam proses pengelolaannya.

Terakhir, faktor pasar, yang sangat penting bagi masyarakat yang berkecimpung dalam industri, merupakan salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan karena melaluinyalah tujuan masyarakat akan tercapai. Dalam dunia industri, hasil yang maksimal merupakan tujuan yang harus dicapai. Akibatnya, untuk mencapai hasil terbaik, proses manajemen harus lebih memperhatikan dan mempertahankan pasar yang sudah dimilikinya.<sup>7</sup>

Beberapa faktor yang ada saling mendukung dan saling berkaitan dalam tugas-tugas manajemen. Informasi juga diperlukan agar hasil dari sesuatu yang dilakukan lebih sempurna. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu unsur tidak bisa dipisahkan, jika unsur-unsur tersebut dipisahkan atau bahkan tidak lengkap antara satu sama lain, maka tujuan yang dicapai tidak akan sempurna dan/atau tidak berhasil.<sup>8</sup>

Sementara itu, manajemen membutuhkan unsur-unsur berikut dalam hal proses kerja:

- 1) Semua kegiatan didasarkan pada tujuan yang telah ditentukan. Karena landasan manajemen adalah bahwa pencapaian tujuan yang dimaksud harus berpijak pada tujuan itu sendiri, maka unsur merupakan landasan arah untuk masing-masing individu yang terikat pada proses manajemen.

---

<sup>7</sup> Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen* (Malang: Intelgensia Media, 2017), 11-14.

<sup>8</sup> Aldian Ilham., "Unsur Manajemen" 20 November, 2021 <https://id.scribd.com/document/359516178/unsur-manajemen>.

- 2) Perencanaan, pengaturan, koordinasi, dan pengawasan kegiatan adalah langkah pertama dalam proses. Kehadiran elemen metode dalam suatu manajemen menunjukkan tahapan proses kegiatan.
- 3) Mendapatkan sesuatu melalui kerja sama dengan orang lain. Faktor ini memerlukan kerja sama manusia yang dapat diamati, daripada penggunaan kecerobohan, kekuatan kasar, dan kekerasan untuk mencapai tujuan.
- 4) Ada unsur ilmiah dan artistik. Manajemen, seperti poin sebelumnya, dapat dianggap sebagai ilmu dan seni. Dengan kata lain, proses manajemen harus didasarkan pada ilmu pengetahuan agar tindakan dan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perubahan dan kebutuhan. Kehadiran komponen artistik dalam proses manajemen juga penting. Karena manajemen tanpa seni berpotensi kaku dan sulit beradaptasi dengan perubahan dan kebutuhan guna mencapai hasil yang optimal.<sup>9</sup>

**c. Fungsi Manajemen**

Hingga sekarang, belum ada kesepakatan antara praktisi dan ahli teori tentang fungsi manajemen, yang juga dikenal sebagai elemen manajemen. Namun, fungsi manajerial dapat diringkas sebagai berikut:

1) *Planning*

Perencanaan memiliki berbagai kendala, mulai dari yang sederhana hingga yang rumit. Perencanaan adalah keputusan dari sekumpulan aksi guna meraih tujuan yang diharapkan, menurut definisi sederhana. Mengenai kendala yang sangat sulit dari perencanaan pembimbingan sebagai menemukan jawaban dari banyak pertanyaan, yakni:

- a) Tindakan atau perbuatan apa yang harus dilaksanakan ?
- b) Mengapa perbuatan tersebut harus dilaksanakan ?
- c) Dimanakah dalam melaksanakan perbuatan tersebut ?
- d) Kapan perbuatan dilaksanakan ?
- e) Siapakah yang melaksanakan perbuatan ?
- f) Bagaimana cara menjalankan perbuatan tersebut ?

---

<sup>9</sup> Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen* (Malang: Intelligensia Media, 2017), 11-14.

Dan *Stoner* mendefinisikan bahwa *planning* merupakan sebuah proses dalam menentukan tujuan sasaran serta perbuatan yang diperlukan guna pencapaian dari sasaran itu sendiri.

2) *Organizing*

*Organizing* atau organisasi merupakan sekelompok orang yang melakukan kerja sama yang tersusun guna mencapai apa yang dituju.

3) *Leading*

*leading* memiliki lima kegiatan, yakni:

- a) Memutuskan tindakan.
- b) Menjaga kontak komunikasi antara bawahan dan atasan supaya tetap menjaga pengertian.
- c) Memberikan *support* atau dukungan kepada karyawan.
- d) Menyeleksi beberapa orang untuk dijadikan *team*.
- e) Menjaga sikap dan pengetahuan karyawan supaya tetap aktif terampil dalam pencapaian sebuah tujuan.

4) *Directing/Commanding*

*Directing* atau *Commanding* adalah sebuah fungsi pengelolaan yang erat hubungannya pada usaha memberikan arahan, masukan maupun instruksi pada karyawan saat menjalankan pekerjaannya, supaya sebuah pekerjaan bisa terlaksana dengan maksimal dan bisa mencapai tujuan.

5) *Motivating*

Tindakan memotivasi adalah salah satu peran manajerial yang melibatkan pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan sehingga mereka akan melakukan kegiatan secara sukarela seperti yang diarahkan oleh atasan.

6) *Coordinating*

*Coordinating* atau koordinasi adalah fungsi manajemen guna menyelenggarakan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kerancuan, keresahan, atau kekosongan kegiatan dengan mengaitkan, mempersatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui kerjasama yang terarah.

7) *Controlling*

*Controlling* atau Salah satu fungsi manajemen adalah pengawasan, yang mencakup penyelesaian penilaian dan, jika diperlukan, melakukan modifikasi sehingga apa yang dilakukan oleh bawahan diarahkan ke arah yang benar untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

8) *Reporting*

Pelaporan adalah pekerjaan manajerial yang mencakup penyampaian kemajuan atau hasil tindakan kepada pejabat yang lebih tinggi, serta memberikan informasi tentang segala hal yang relevan dengan tugas dan fungsinya.

9) *Staffing*

*Staffing* adalah peran manajerial yang memerlukan persiapan individu dalam suatu organisasi dari perekrutan pekerja melalui pengembangan dan upaya mereka sehingga setiap karyawan memberikan kontribusi paling besar untuk efisiensi organisasi.

10) *Forecasting*

Peramalan adalah proses memprediksi, memproyeksikan, atau memperkirakan hasil dari berbagai skenario yang akan terjadi sebelum strategi yang lebih konkret dapat diimplementasikan.<sup>10</sup>

**2. Risiko**

**a. Pengertian Risiko**

Terdapat beberapa pengertian mengenai risiko. Risiko dapat dilihat sebagai semacam ketidakpastian tentang keadaan di masa depan, dengan penilaian yang diambil berdasarkan berbagai faktor di masa saat ini. Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert mengemukakan definisi risiko merupakan ketidakpastian di masa yang akan datang, atau biasa disebut "*Uncertainty about future event*". Dan Joel G. Siegel dan Jae K. Shim mengemukakan definisi risiko dengan tiga perkara. Yaitu:

- 1) Kondisi yang berorientasi pada serangkaian hasil tertentu, yang dapat dicapai dengan kemungkinan bahwa pembuat keputusan menyadarinya.

---

<sup>10</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 42-43.

- 2) Laba. Penjualan, dan variable keuangan lainnya yang dapat divariasasi.
- 3) Risiko ekonomi, ketidakstabilan politik, dan kekhawatiran industri merupakan contoh masalah keuangan yang dapat mengganggu kinerja operasi atau kondisi keuangan perusahaan.

Semakin melebar Joel G. Siegel dan Jae K. Shim memberikan definisi dari analisis risiko, yaitu suatu sistem pengukuran dan analisis risiko yang diintegrasikan ke dalam keputusan keuangan dan investasi. Sedangkan David K. Eiteman, Arthur I. Stonehil dan Michael H. Moffet megemukakan dasar risiko yaitu ketidaksesuaian dasar suku bunga untuk asset dan liabilitas atau biasa disebut "*the mismatching of interest rate bases for associated assets and liabilities*"<sup>11</sup>

Definisi lain tentang risiko yang dikemukakan oleh Vaughan (1978), yaitu:

- 1) *Risk The Chance of Loss* (risiko adalah kans kerugian)  
*Chance of Loss* sering digunakan dalam penunjukan sebuah keadaan yang rentan terjadi akan kerugian atau mungkin terjadi sebuah kerugian. Sebaliknya, apabila digunakan dalam penyesuaian dengan sebutan yang digunakan pada statistik maka *chance* biasa dipakai guna menggambarkan kemungkinan trjadinya sesuatu peristiwa tertentu.
- 2) *Risk is The Possibility of Loss* (Risiko merupakan mungkinnya kerugian)
- 3) *Risk is Uncertainty* (Risiko merupakan ketidakpastian)
- 4) *Risk is The Dispersion of Actual from Expected Result* (Perbedaan antara hasil aktual dan yang diharapkan dikenal sebagai risiko)
- 5) *Risk is The Probability of Any Outcome Different from The One Expected* (Risiko merupakan probabilitas sebuah hasil yang beda dari yang diinginkan)

Dari beberapa definisi yang telah disebutkan, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa risiko bisa

---

<sup>11</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: AlfaBeta, 2018), 2.

diartikan kedalam beberapa cara dan setiap arti mengandung kelemahan dan kelebihan.

Kemungkinan hasil yang tidak diinginkan atau tidak terduga terkait dengan risiko. Dengan kata lain, kemungkinan menyiratkan adanya ketidakpastian. Ketidakpastian adalah keadaan yang meningkatkan risiko.<sup>12</sup>

### 3. Manajemen Risiko

#### a. Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen risiko mengacu pada kumpulan aturan dan proses komprehensif yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola, memantau, dan mengatur eksposur risikonya. Manajemen risiko memiliki beberapa konflik dalam hal konsep risiko sebagai tubuh pengetahuan dengan tubuh teoritis muda. Risiko adalah istilah yang mengacu pada kemungkinan kejadian atau kondisi yang dapat membahayakan pencapaian maksud dan tujuan organisasi.

Adapun definisi dari manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- 1) Manajemen risiko digambarkan sebagai tindakan mendeteksi, mengukur, dan mengendalikan konsekuensi keuangan dari risiko yang mempengaruhi aset dan pendapatan perusahaan dan dapat mengakibatkan kerugian.
- 2) Manajemen risiko adalah strategi yang luas untuk menghadapi segala situasi yang mengakibatkan kerugian.
- 3) Manajemen risiko adalah cabang dari manajemen umum yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola penyebab dan dampak ketidakpastian dalam suatu perusahaan.
- 4) Manajemen risiko digambarkan sebagai prosedur sistematis untuk menentukan risiko kerugian.
- 5) Manajemen risiko adalah metode sistematis memeriksa risiko dan menentukan bagaimana risiko itu harus ditangani. Ini adalah metode untuk mengidentifikasi sumber risiko dan ketidakpastian, menilai dampaknya, dan merancang strategi respons risiko.

Para praktisi risiko manajemen untuk merespon berbagai macam risiko. mencegah dan memperbaiki adalah

---

<sup>12</sup> Herman Darmawi, *Manajemen Risiko* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 19-23.

dua macam tindakan risiko manajemen. Tindakan mencegah digunakan untuk mengurangi, menghindari, atau mentransfer mentransfer pada tahap awal proyek konstruksi pada tahap awal proyek konstruksi. Ketika suatu risiko terjadi atau harus diambil, langkah korektifnya adalah memitigasi dampaknya.<sup>13</sup>

#### b. Fungsi Manajemen Risiko

Fungsi pokok manajemen risiko adalah:

- 1) Mengidentifikasi kemungkinan kerugian
  - a) Aset perusahaan telah rusak secara fisik.
  - b) Kehilangan pendapatan atau kerugian lain akibat operasional perusahaan terganggu.
  - c) Kerugian yang timbul sebagai akibat dari tuntutan hukum pihak ketiga.
  - d) Penipuan, tindakan ilegal lainnya, personel yang tidak jujur, dan sebagainya semuanya mengakibatkan kerugian.
  - e) Kerugian akibat kematian, penyakit, atau kecacatan "keyman".

Akibatnya, manajer risiko dapat melakukan inspeksi fisik di tempat kerja, melakukan survei ke semua pihak perusahaan, dan menganalisis variabel-variabel yang termasuk dalam peta alur proses produksi. Hal ini dapat diidentifikasi, misalnya dengan menganalisis bahan baku dan penolong, kemungkinan karena pasokan yang tidak mencukupi, pengiriman yang terlambat, kerusakan dan kehilangan selama penyimpanan, dalam proses pembuatan, kemungkinan kerugian karena proses yang salah, kerusakan peralatan produksi, keterlambatan, dan seterusnya, pada produk akhir, kemungkinan kerugian karena barang rusak/hilang di gudang, penipuan/penipuan dari dealer, dan sebagainya.

#### c. Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori, yakni:

---

<sup>13</sup> Setia Mulyawan, *Manajemen Risiko* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 46-48.

- 1) Tujuan sebelum terjadinya risiko
 

Ada banyak jenis tujuan yang harus dipenuhi sebelum terjadinya risiko, termasuk:

  - a) Masalah ekonomi, seperti upaya menghindari potensi kerugian dengan cara yang paling hemat biaya, yang dilakukan melalui analisis keuangan terhadap biaya program keselamatan, jumlah premi asuransi, dan biaya dari berbagai pendekatan manajemen risiko.
  - b) Hal-hal yang bersifat non-ekonomis, seperti upaya meminimalkan kecemasan, karena kemungkinan timbulnya risiko tertentu dapat menimbulkan kekhawatiran dan ketakutan, dan kondisi tersebut dapat diatasi dengan upaya mengatasinya.
  - c) Tindakan mitigasi risiko dilaksanakan supaya bisa melengkapi kewajiban yang bersumber dari pihak ketiga/pihak di luar perusahaan, seperti memasang atau menggunakan peralatan keselamatan tertentu di tempat kerja/di tempat kerja untuk menghindari kecelakaan kerja, mengasuransikan aset yang dijadikan jaminan.
- 2) Tujuan sesudah terjadinya risiko
 

Pada dasarnya yang dimaksud dengan upaya penyelamatan kegiatan perusahaan setelah mengalami kerugian, yang dapat berupa:

  - a) Aktivitas perusahaan harus diselamatkan.
  - b) Upaya harus dilakukan untuk memastikan bahwa operasi perusahaan berlanjut setelah terkena bahaya.
  - c) Untuk organisasi yang sedang melakukan pengembangan perusahaan, berusaha untuk pertumbuhan yang berkelanjutan.
  - d) Mempertahankan aliran pendapatan perusahaan, meskipun hanya sebagian, sudah cukup untuk menutupi biaya variabelnya.
  - e) Selalu menjaga tanggung jawab sosial untuk perusahaan.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Reni Maralis dan Aris Triyono, *Manajemen Risiko*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 9-11.  
<https://books.google.co.id/books?id=khyeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inautho>

**d. Manfaat Manajemen Risiko**

Terdapat beberapa manfaat diterapkannya manajemen risiko di sebuah perusahaan, yaitu:

- 1) Karena organisasi mempunyai ukuran yang kuat sebagai landasan dalam mengambil sebuah keputusan, sehingga manajer dalam perusahaannya akan berhati-hati dan selalu mempertimbangkan pengukuran dalam mengambil berbagai keputusan.
- 2) Dapat memberikan petunjuk dalam sebuah perusahaan pada saat memperkirakan pengaruh-pengaruh yang kemungkinan muncul dalam jangka waktu panjang maupun pendek.
- 3) Memotivasi manajer-manajer dalam memutuskan perkara agar dapat meleraikan risiko dan pengaruh terjadinya sebuah kelemahan, utamanya yang berasal dari segi finansial.
- 4) Perusahaan akan lebih minimum dalam menerima risiko.
- 5) Dengan diterapkannya manajemen risiko maka sebuah perusahaan sudah mendirikan konsep dan mekanisme secara berkelanjutan.<sup>15</sup>

**e. Tahapan Dalam Menjalankan Manajemen Risiko**

Sebuah perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko harus dilaksanakan sesuai dengan tahapannya agar bisa berjalan dengan baik, diantaranya:

- 1) Identifikasi Risiko  
Perusahaan melaksanakan beberapa aktivitas berupa mengidentifikasi bentuk-bentuk risiko yang mungkin akan terjadi dan yang sudah pernah terjadi.
- 2) Mengidentifikasi berbagai bentuk risiko  
Pada tahap identifikasi bentuk risiko, seorang manajer sangat berperan penting, karena manajer harus dapat mengetahui bentuk-bentuk risiko yang dimaksud dan mampu dijelaskan secara rincinya.
- 3) Menempatkan berbagai ukuran risiko.  
Setelah diketahui bentuk-bentuk risiko, pada tahap selanjutnya adalah memposisikan ukuran atau skala

---

[r:%22Reni+Maralis+dan+Aris+Triyono+%22%hl=id&sa=Xredir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](r:%22Reni+Maralis+dan+Aris+Triyono+%22%hl=id&sa=Xredir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

<sup>15</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: AlfaBeta, 2018), 3.

yang akan dipakai, begitu juga model penelitian yang akan dipakai.

- 4) Menempatkan berbagai alternatif.  
Dalam hal ini pihak perusahaan menempatkan jalan keluar setelah mengetahui berbagai ukuran risikonya.
- 5) Menganalisis alternatif  
Setelah menempatkan jalan keluar, yang dilakukan adalah menganalisis dan mengemukakan berbagai sudut pandang dan efek yang kemungkinan timbul.
- 6) Memilih satu alternatif  
Setelah menganalisis berbagai alternative ari beberapa sudut pandang, maka seorang manajer harus memahami secara mendalam terkait analisis alternatif, sehingga dapat memutuskan satu alternatif yang sangat tepat.
- 7) Melaksanakan alternatif yang sudah dipilih  
Setelah dipilih alternatif yang paling tepat, maka beberapa tim perusahaan melaksanakan alternatif yang sudah dipilih. Dan seorang manajer harus mengeluarkan Surat Keputusan (SK) yang sudah dilengkapi dengan berbagai rincian biaya.
- 8) Mengontrol alternatif  
Setelah alternatif dilaksanakan, tim perusahaan harus sering mengontrolnya, agar bisa terhindar dari berbagai risiko yang akan timbul.
- 9) Mengevaluasi jalannya alternatif  
Setelah tahapan-tahapan di atas terlaksana, maka tim perusahaan harus melaporkan hasilnya kepada manajer, dengan tujuan pelaksanaan sesuai dengan apa yang direncanakan.<sup>16</sup>

#### 4. Risiko Operasional

##### a. Pengertian Risiko Operasional

Risiko operasional adalah jenis risiko yang timbul dari dalam perusahaan, dan disebabkan oleh cacatnya dalam sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan oleh pihak perusahaan itu sendiri.<sup>17</sup>

Basle Commite mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko kerugian yang tidak terduga akibat kurangnya

---

<sup>16</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: AlfaBeta, 2018), 3-5.

<sup>17</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: AlfaBeta, 2018), 54.

sistem informasi atau sistem pengendalian internal, kesalahan dari karyawannya, atau adanya proses internal yang tidak mencukupi dan/atau disfungsi, selain itu kesulitan eksternal yang juga berpengaruh dalam operasional yang dapat menyebabkan risiko lebih besar.<sup>18</sup>

**b. Bentuk-bentuk Risiko Operasional**

Terdapat faktor-faktor yang dapat memberikan dampak dari terbentuknya risiko operasional, yakni:

1) *Computer Risk* (Risiko Komputer)

Risiko yang terjadi pada bagian computer ini disebabkan dari berbagai faktor, seperti adanya virus yang masuk karena proteksi *software* yang kurang memadai. Setiap organisasi dengan koneksi internet langsung menunjukkan bahwa berbagai informasi perusahaan dapat diserap secara langsung oleh berbagai pihak di luar perusahaan, khususnya yang menggunakan jaringan internet.

Akibatnya, berbagai bahaya kemungkinan akan terjadi di industri komputer, antara lain:

a) Faktor serangan virus menyebabkan perubahan data komputer. Karena jaringan komputer terhubung dengan internet, kondisi ini sering terjadi. Akibatnya, komputer harus selalu menginstal perangkat lunak anti-virus terbaru. Akibatnya, organisasi harus selalu memiliki lokasi yang aman di mana dokumen penting dapat disimpan. Organisasi perlu mengambil banyak prosedur untuk mengamankan beberapa dokumen penting, termasuk:

- (1) Pisahkan data yang dianggap penting dari data yang dianggap kurang penting.
- (2) Membangun pertahanan terhadap data dan jenis informasi lainnya. Misalnya, dengan menetapkan kata sandi unik yang hanya diketahui oleh segelintir orang.

b) Komputer merupakan teknologi yang terus berubah, terutama dalam setiap program yang disediakan, sehingga kualitas TI stafnya harus selalu diperbarui setiap saat untuk menghindari

---

<sup>18</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 136.

berbagai kesulitan yang mungkin terjadi di masa depan.

- c) Komputer merupakan bagian dari kategori IT yang memiliki nilai pasar yang besar, oleh karena itu setiap perubahan peralatan komputer, serta biaya tenaga ahlinya selalu mahal. Dan program yang harus dibeli oleh setiap perusahaan selalu original.
- 2) Kerusakan *Mintenance* Pabrik  
Biaya pemeliharaan, pemeliharaan, dan penggantian peralatan manufaktur harus normal untuk setiap organisasi, terutama yang memiliki mesin yang sangat bergantung pada kualitas peralatan mereka untuk mempertahankan produksi. Demikian pula, teknisi yang menangani mesin pabrik harus terlebih dahulu diajarkan dan dididik untuk memahami dengan benar setiap masalah potensial.
- 3) Kecelakaan kerja  
Sebuah perusahaan akan mengalami kecelakaan kerja jika tidak memberlakukan serta menerapkan sebuah konsep keselamatan dan memberikan jaminan kerja sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan.
- 4) Kesalahan dalam pembukuan secara manual (*Manual Risk*)  
Dalam pembukuan yang dilakukan secara manual terdapat beberapa risiko yang mungkin terjadi, yaitu:
  - a) Penulisan dilakukan secara manual tentunya ditulis di atas kertas, sehingga jika terjadi bencana yang menimpa perusahaan maka susah dalam mencari gantinya.
  - b) Apabila dalam pencatatan dalam pembukuan dilakukan secara tangan maka dalam menyelesaikan dan mencari sumber masalah juga dengan manual.
  - c) Dalam menyusun pencatatan jika dilakukan dengan manual maka akan memakan waktu yang relatif lama, sehingga tidak efektif dan efisien.
  - d) Pengiriman berkas atau informasi melalui jasa pengiriman atau kantor pos.
- 5) Kesalahan pembelian barang dan tidak ada kesepakatan bahwa barang yang dibeli dapat ditukar kembali.  
Jenis risiko ini muncul ketika akuisisi produk tidak disertai dengan perjanjian bahwa barang tersebut dapat

dibuka kembali, serta perjanjian lainnya. Akibatnya, jika perjanjian tidak tercapai, korporasi akan terpapar atau membawa risiko kehilangan. Seperti:

- a) Keberadaan produk yang dibeli dengan harapan dijual, tetapi tidak dijual, dan tidak ada kesepakatan barang yang dapat ditukar, menyebabkan perusahaan kehilangan uang.
  - b) Ketika suatu barang telah dijual tetapi ada surplus yang tidak dapat ditukar untuk yang baru, korporasi dipaksa untuk menjualnya dengan harga murah, menganggap barang belum dijual di pasar atau belum melihat ekspansi.
  - c) Perusahaan tidak dapat menghemat uang. Karena tidak ada ide layanan purna jual dalam kontrak perdagangan dengan mitra bisnis.
- 6) Pegawai *Outsourcing*  
 Penerimaan dan penempatan karyawan berdasarkan gagasan *outsourcing emberial* memiliki dampak jangka pendek dan jangka panjang yang signifikan pada bisnis. Karyawan yang *outsourcing* biasanya disediakan oleh lembaga penyedia karyawan dan kemudian dihubungi oleh perusahaan untuk diatur sebagai kontrak di perusahaan, atau Perusahaan menerima karyawan yang memposisikan karyawan sebagai karyawan dengan perjanjian *ourcourcing*.
- 7) Globalisasi dalam konsep dan produk  
 Era globalisasi telah membawa perubahan signifikan pada konsep-konsep perusahaan di semua sektor bisnis, baik finansial maupun non-finansial, oleh karena itu ide produk harus sesuai dengan permintaan globalisasi; Kalau tidak, produk tidak akan berkinerja baik di pasar. Dalam periode modern, masyarakat mengambil bentuk struktur komunitas global yang menggunakan produk global dan berpikir secara global. Karena keadaan perusahaan memerlukan pelaksanaan manajemen berdasarkan konsep global, mekanisme operasional Perusahaan juga harus global. Untuk melakukan ini, staf harus dilatih dan dididik untuk

memahami konsep dan mobil Think Glota, yang kemudian akan dimasukkan ke dalam output produk.<sup>19</sup>

## 5. Pandemi Covid-19

### a. Pengertian Covid-19

Virus Corona, yang dikenal luas sebagai SARS (sindrom pernapasan akut parah), adalah virus yang menyebabkan penyakit pernapasan yang parah. Coronavirus 2 (SARS-COV-2) adalah virus baru yang menyerang sistem pernapasan dari mereka yang terinfeksi; Ia juga dikenal sebagai Covid-19 (LAI: 2020). Bahkan di lembaga-lembaga peradilan dan bidang pendidikan, virus ini menyebabkan kita mengadopsi kebiasaan baru. Bahkan jika mereka telah diucapkan bebas virus, Covid-19 dapat mematikan, terutama bagi orang-orang yang sebelumnya memiliki masalah pernapasan. Mereka akan mengembangkan sindrom pernapasan tingkat akut meskipun mereka telah dinyatakan bebas virus.

Setelah melalui serangkaian prosedur penyembuhan, di atas disebut sebagai efek jangka panjang dari infeksi Covid-19, dan korban akan memiliki reduksi 20 hingga 30% dalam fungsi paru-paru. Ternyata ginjal, selain paru-paru, dapat berdampak; Individu dengan Covid-19 memiliki kelainan ginjal dalam 25 hingga 50 persen kasus. Protein adalah pelakunya, dan sel darah merah cenderung lebih besar. Individu Covid-19 memiliki peluang 15% untuk kehilangan fungsi penyaringan ginjal mereka, dan penyakit ginjal akut dapat menjadi masalah bagi mereka yang terinfeksi virus. Infeksi Covid-19 juga dapat mempengaruhi sistem saraf; Virus ini menargetkan sistem saraf pusat.

Orang dengan sistem neurologis, misalnya, di Cina memiliki 36 persen dari 214 orang yang dinyatakan positif Covid-19. Gejala-gejala seperti pusing dan perubahan persepsi pencium dan selera sering terjadi.<sup>20</sup>

Pada tanggal 2 Maret 2020, total dua kasus Covid-19 dicatat di Indonesia. Menurut data pada tanggal 31 Maret 2020, ada 1.528 kasus yang dikonfirmasi dan 136 kematian.

---

<sup>19</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: AlfaBeta, 2018), 54-61.

<sup>20</sup> Idah Wahidah, dkk., "Pandemik Covid-19: Analisis Perencanaan Pemerintah dan Masyarakat dalam Berbagai Upaya Pengarahan," *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 11 No. 3 (2020): 181.

Di Indonesia, tingkat kematian Covid-19 adalah 8,9%, yang merupakan yang tertinggi di Asia Tenggara.<sup>21</sup>

**b. Laju Penyebaran Covid-19 di Indonesia**

Indonesia merupakan negara yang berkembang dengan tingkat kepadatan penduduk berada di posisi keempat di dunia, sehingga dapat diperkirakan bahwa periode terserang virus akan semakin lama. Pada bulan Desember 2019 sampai Februari 2021 merupakan serangan Covid-19 yang sangat parah di China. Batasan perjalanan dari provinsi Hubei telah dikeluarkan oleh Indonesia karena saat itu Hubei adalah pusat dari Covid-19 secara global, dan pada saat yang sama telah dievakuasi sejumlah 238 orang-orang dari Wuhan.

Joko Widodo selaku Presiden RI melaporkan bahwa pertama kali persebaran Covid-19 terjadi pada 2 Maret 2020, pertama kali Covid bisa tersebar karena ada sebuah acara di Jakarta yang diselenggarakan dengan Warga Negara Asing (WNA) yang berasal dari Jepang dan tinggal di Malaysia, setelah acara selesai, penderita merasakan demam serta sesak nafas.

Diumumkan oleh WHO pada tanggal 12 Maret 2020 bahwa Covi-19 ini merupakan sebuah pandemi. Peningkatan yang sangat pesat terjadi di Indonesi, sampai pada bulan Juni 2020 terhitung sebanyak 31.186 kasus yang terkonfirmasi dan sebanyak 1851 yang sudah meninggal. Provinsi DKI Jakarta merupakan Provinsi yang sangat tinggi akan persebaran Covid-19, yaitu sebanyak 7.623 kasus terkonfirmasi dan sebanyak 523 kasus meninggal.<sup>22</sup>

Perkembangan Covid-19 semakin meningkat, hingga pada puncaknya pada Juli 2021 sebanyak 54.000 kasus baru. Hingga total keseluruhan sampai saat ini di Indonesia sebanyak 4,26 juta kasus terkonfirmasi, dan 144 ribu meninggal dunia. Tetapi dengan berbagai kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah, saat ini perkembangan Covid-19 sudah menurun, data terakhir menunjukkan pada

---

<sup>21</sup> Adityo Susilo, dkk., "Coronavirus Disease 2019: Tinjauan Literatur Terkini," *Jurnal Penyakit Dalam Indonesia* 7 No. 1 (2020): 46.

<sup>22</sup> Ririn Novita Putri, "Indonesia dalam Menghadapi Covid-19," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 20 No. 2 (2020): 705-706.

26 November 2021 dengan jumlah kasus baru sebanyak 453 kasus.<sup>23</sup>

**c. Kebijakan Pemerintah dalam Menghadapi Covid-19**

Berbagai kebijakan dari pemerintah yang harus diterapkan saat terjadinya Covid-19 merupakan suatu yang wajib dijalankan. Seperti, mengenakan masker, membersihkan tangan, menjaga jarak, menjauhi kerumunan-kerumunan, dan mengurangi mobilitas. Hal ini diterapkan hingga sekarang dengan tujuan mencegah persebaran Covid-19.

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh berbagai negara adalah *lockdown* atau karantina wilayah yang bertujuan untuk pembatasan dalam penyebaran virus secara keseluruhan. Akan tetapi merubah aktivitas sosial masyarakat adalah sesuatu yang sangat sulit, bahkan di berbagai negara yang sudah maju seperti Eropa dan Amerika juga sangat merasa kesulitan. *Social distancing and physical distancing* (jaga jarak dan menjauhi kerumunan) merupakan sebuah hal yang sulit diterapkan pada manusia yang sudah terbiasa hidup dengan aktivitas sosial.

*Lockdown* tersebut akhirnya dimodifikasi oleh negara-negara yang menerapkannya. Seperti Indonesia yang memodifikasinya dengan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang harus dilakukan di setiap wilayah, provinsi maupun kota sesuai dengan tingkat parahnya wabah yang nilainya sudah ditentukan pemerintah pusat melalui Kementerian Kesehatan. Peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) diatur dalam Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Selain itu peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) juga diatur dalam Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat. Dan kemudian peraturan-peraturan tersebut ditandatangani oleh Presiden Joko Widodo pada 31 Maret 2020.

Strategi yang diterapkan pemerintah dalam menangani penyebaran Covid-19 diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) dan Keputusan Presiden (KEPPRES). Pada

---

<sup>23</sup> Google Berita, "Virus Corona Covid-19," diakses pada 16 November, 2021. <https://news.google.com/covid19/map?hl=id&mid=%2F03ryn&gl=ID&ceid=ID%3Aid>

dasarnya pembatasan dilakukan khusus pada aktivitas tertentu di suatu tempat yang dirasa terkontaminasi dengan Covid-19. Dengan tujuan pencegahan terjadinya penyebaran Covid-19 dan masyarakat juga masih bisa melaksanakan kegiatannya meskipun dengan pembatasan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya jenis aktivitas masyarakat yang diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) No.29 Tahun 2020 tentang Pedoman PSBB sebagai percepatan Penanganan Covid-19 yaitu dengan menghentikan sementara kegiatan sekolah dan berbagai instansi atau tempat kerja, pembatasan aktivitas keagamaan, tempat umum, aktivitas sosial budaya, aktivitas transportasi, dan lainnya yang berhubungan dengan adanya kerumunan.

Pertama kali penerapan PSBB pada tanggal 10 April 2020 di provinsi DKI Jakarta yang merupakan pusat wabah Covid-19 di Indonesia. Di Jakarta dan berbagai tempat lain sudah menerapkan kebijakan darurat Covid-19 dengan meliburkan aktivitas sekolah, adanya batasan dalam bertransportasi, penutupan tempat-tempat wisata, penerapan *Work From Home* (WFH) atau melaksanakan pekerjaan dari rumah, dan beberapa kebijakan lainnya.

PSBB dilakukan serentak di Indonesia yang diterapkan melalui perluasan penerapan libur seluruh sekolah, penutupan berbagai tempat wisata, berbagai tempat belanja, penerapan kerja dari rumah, dan pembatasan lainnya yang bertujuan untuk memutus rantai penyebaran Covid-19.<sup>24</sup>

Setelah penerapan PSBB, muncul kebijakan baru dari Pemerintah, yaitu Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Hal ini bertujuan untuk memutus laju Covid-19 di Indonesia dan mengendalikan kapasitas rumah sakit yang terlalu *over* dalam merawat pasien terpapar Covid-19.

Diterbitkan dua instruksi Mendagri Nomor 22 Tahun 2021 terkait Pemberlakuan PPKM Level 4 untuk Kabupaten/Kota di Wilayah Jawa-Bali, dan instruksi Mendagri Nomor 23 Tahun 2021 terkait pemberlakuan PPKM Mikro (Level 4 dan Level 3 untuk Kabupaten/Kota

---

<sup>24</sup> Muhyiddin, "Covid-19, *New Normal* dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia," *The Indonesian Journal of Development Planning* IV No. 2 (2020): 241-242.

di Luar Wilayah Jawa-Bali). Kedua Instruksi MENDAGRI berlaku dari 21 sampai dengan 25 Juli 2021.<sup>25</sup> Dan hingga saat ini Pemberlakuan PPKM masih diterapkan oleh pemerintah berdasarkan wilayah dan laju Covid-19 di wilayah tersebut.

**B. PENELITIAN TERDAHULU**

**TABEL 2.1 TABEL PENELITIAN TERDAHULU**

No	Nama pengarang, Judul dan Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	Emi Febriyanti Tumanggor, jurusan Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, tahun 2020 dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada BPRS Al-Wasliyah Medan”.	Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang analisis manajemen risiko operasional.	Perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada variabel yang menunjukkan isu terbaru saat ini, yaitu di masa pandemi Covid-19. Perbedaan selanjutnya adalah fokus penelitian, dimana penelitian terdahulu dilaksanakan di BPRS Al-Wasliyah Medan, sedangkan penelitian saat ini fokus di BMT Al-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko operasional pada BPRS Al-Wasliyah sudah sesuai dengan POJK No.23/POJK/2018 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, dan pada penerapan manajemen risiko ditanggungja wab oleh

<sup>25</sup> Sumber ekon.go.id, “Penerapan PPKM untuk Mengendalikan Laju Covid-19 dan Menjaga Kehidupan Masyarakat,” 21 Juli, 2021. <https://ekon.go.id/publikasi/detail/3159/penerapan-ppkm-untuk-mengendalikan-laju-covid-19-dan-menjaga-kehidupan-masyarakat>.

			Hikmah Semesta Jepara.	pangawas aktif direksi, pengurus komisaris serta dewan syariah. Adapun risiko yang terjadi adalah: proses penyelesaian semua transaksi dengan efisien, tidak tepat waktu dan tidak makurat, pegawai merasa kesulitan untuk menindaklanjuti proses pengajuan pembiayaan.
2.	Fatin Fadhilah Hasib dan Fachri Akbar, dengan judul “Proses Manajemen Risiko Operasional di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya”. <i>Jurnal Nisbah, Jurnal Perbankan Syariah</i> , Volume 3 Nomor 1 Tahun 2017.	Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang manajemen risiko operasional yang diterapkan di perusahaan syariah.	Perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada variabel yang menunjukkan isu terbaru saat ini, yaitu di masa pandemi Covid-19. Perbedaan selanjutnya adalah fokus penelitian, dimana	Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh Pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut sudah dijalankan dengan baik. Di urutan penentuan konteks, pihak

			<p>penelitian terdahulu dilaksanakan di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya, sedangkan penelitian saat ini fokus di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.</p>	<p>BNI Syariah KC Mikro Rungkut memakai Buku Pedoman Pembelajaran (BPP) sebagai tolok ukur yang mendasari dalam melaksanakan manajemen risiko. Dalam sebuah bank, kegiatan manajemen risiko operasional menggunakan Buku Pedoman Pembelajaran (BPP) sebagai acuan. Dan pada tahap mengidentifikasi risiko, pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut melaksanakan identifikasi pada risiko-risiko operasional. Terdapat berbagai macam risiko yang sudah teridentifikasi, baik risiko</p>
--	--	--	---	--

			<p>lama maupun yang baru terjadi pada kantor cabang yang sifatnya dari dalam maupun dari luar perusahaan.</p> <p>Dan pada tahap analisis risiko, pada perhitungan risiko pihak BNI Mikro Rungkut tidak melakukannya dengan alasan hal itu dianggap tidak memunculkan keugian yang banyak. Pada tahap evaluasi risiko, pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut melakukan rapat pertemuan yang diadakan satu bulan satu kali. Tahapan yang selanjutnya adalah perlakuan risiko, pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut</p>
--	--	--	---

				<p>melakukan eksekusi mitigasi pada risiko yang sudah terjadi. Dan pada tahap <i>monitoring</i> dan <i>review</i> pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut melaksanakan <i>risk profile</i> setiap bulan pada kantor pusat, dan pihak pusat melakukan pemantauan pada semua risiko yang terjadi di BNI Syariah KC Mikro Rungkut.</p>
3.	<p>Heftika Nur Fauziah, dkk dengan judul “Analisis Risiko Operasional Bank Syariah Pada Masa Pandemi Covid-19”, <i>Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah</i>, Sekolah Tinggi Ekonomi Islam SEBI Depok Jawa</p>	<p>Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang analisis manajemen risiko operasional yang diterapkan di masa</p>	<p>Perbedaan dari penelitian ini adalah terletak fokus penelitian, dimana penelitian terdahulu dilaksanakan di BNI Syariah KC Mataram,</p>	<p>Penelitian ini menjelaskan bahwa hasil dari diadakannya penelitian terhadap Bank BNI Syariah KC Mataram menunjukkan bahwa terdapat risiko operasional yang terjadi</p>

	<p>Barat, Volume 6 Nomor 2 Tahun 2020.</p>	<p>pandemic Covid-19.</p>	<p>sedangkan penelitian saat ini fokus di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.</p>	<p>pada Bank BNI Syariah KC Mataram selama periode pandemi Covid-19. Risiko-risiko operasional yang ada dikelompokkan menjadi dua, yakni eksogen yang lebih ke nasabah dan endogen yang berasal dari dalam bank sendiri. Risiko yang terjadi ke nasabah adalah adanya pembatasan layanan kantor, yang awalnya bisa dilaksanakan di Kantor Cabang Pembantu harus pindah dan disentralkan di Kantor Cabang. Adapun risiko endogen yang terjadi yakni beban operasional yang mengalami peningkatan</p>
--	--	---------------------------	---	---

			<p>karena adanya peraturan-peraturan terkait pandemi sehingga menambah pengeluaran, seperti penyediaan <i>handsanitizer</i>, multivitamin, masker, <i>disinfektan</i> yang lumayan banyak guna pencegahan Covid-19 serta penjagaan ketat karyawan dan lingkungan sekitar kantor. Selain dari itu, jumlah laba yang mengalami penurunan juga disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat terbatas dan adanya pembatasan di berbagai daerah prospek sehingga mengakibatkan kinerja <i>marketing</i></p>
--	--	--	---

				<p>yang tidak optimal. Adapun beberapa cara yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah KC Mataram dalam menanggulangi risiko-risiko yang timbul adalah dengan memfokuskan faktor utama yaitu faktor eksogen dan endogen, lebih mengoptimalkan pengawasan untuk karyawan-karyawan dan juga kepada nasabah.</p>
4.	<p>Dadang Sobana, dkk., dengan judul “Analisis Risiko Operasional Bank BRI Knator Cabang Cianjur Pada Masa Pandemi Covid-19”, <i>Ar-Rihlah Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah</i>, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam</p>	<p>Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang analisis manajemen risiko operasional yang diterapkan di masa pandemic</p>	<p>Perbedaan dari penelitian ini adalah terletak fokus penelitian, dimana penelitian terdahulu dilaksanakan di BRI Kantor Cabang Cianjur,</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Bank BRI Knator Cabang Cianjur dapat memeperlihatkan bahwa ada beberapa risiko operasional yang terjadi di Bank BRI Kantor Cabang</p>

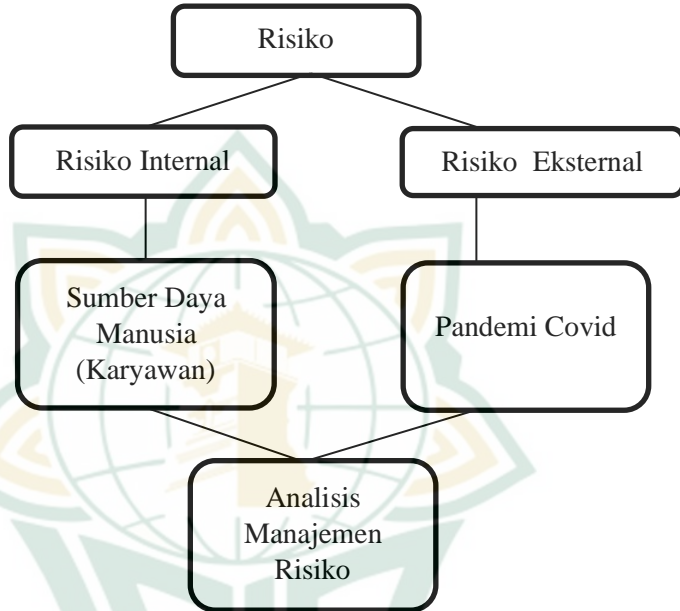
	<p>Universitas Suryakencana, Volume 01 Nomor 01 Tahun 2021.</p>	<p>Covid-19.</p>	<p>sedangkan penelitian saat ini fokus di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.</p>	<p>Cianjur pada masa pandemi Covid-19. Adapun risiko yang timbul diklasifikasikan pada dua, yakni risiko pada nasabah dan risiko pada bank sendiri. Risiko yang terjadi pada nasabah yakni adanya pembatasan layanan kantor yaitu dengan melakukan pembatasan jumlah nasabah. Adapun risiko pada Bank sendiri yakni beban operasional yang mengalami peningkatan karena demi terjaganya kesehatan di lingkungan kantor dan sekitarnya, perusahaan harus menyediakan <i>handsanitizer</i>, disinfektan, dan masker.</p>
--	---	------------------	---	--

			<p>Dan penurunan jumlah laba karena setoran yang berkurang. Penyebab terjadinya risiko dikelompokkan menjadi dua, yakni faktor eksogen dan endogen, adapun upaya BRI Kantor Cabang Cianjur yang dilakukan untuk meminimalisir risiko yang terjadi adalah dengan cara fokus pada kedua faktor yang ada, yakni dengan mengoptimalkan pengawasan bagi semua karyawan (fokus endogen) dan pengawasan pada nasabah (fokus eksogen).</p>
--	--	--	--

**C. KERANGKA BERPIKIR**

Diperlukan sebuah pemikiran agar menjadi sebuah landasan dalam menemukan titik kebenaran dari permasalahan yang diteliti. Di bawah ini merupakan gambaran kerangka berpikir:

**GAMBAR 2.1 KERANGKA BERFIKIR**



Segala aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan ataupun dalam sebuah organisasi pasti menimbulkan risiko. Sebuah risiko akan datang dari mana saja, baik dari internal ataupun eksternal. Risiko yang timbul dari sebuah perusahaan adalah risiko eksternal, yaitu sebuah risiko yang timbul dari luar perusahaan. Saat ini di Indonesia dihadapkan oleh sebuah pandemi Covid-19. Dimana hal tersebut merupakan salah satu penyebab risiko yang berasal dari luar perusahaan. BMT Al-Hikmah Semesta Jepara juga mengalami akan hal tersebut, dimana adanya kebijakan-kebijakan baru dari pemerintah di masa pandemi Covid-19 ini yang mengharuskan perusahaan ikut andil dalam peraturan kebijakan yang telah ditetapkan. Sehingga sistem operasional perusahaan mengalami sedikit gangguan dengan adanya Covid-19.

Selain dari risiko eksternal yaitu risiko internal, yang merupakan risiko yang timbul dari dalam sebuah perusahaan, dimana pada saat pandemi Covid-19 saat ini berbagai kegiatan harus dibatasi, sehingga BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam

mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan juga sangat terbatas, terutama kinerja *marketing*.

Risiko-risiko yang mungkin akan terjadinya tersebut mustahil dihilangkan, akan tetapi dapat diminimalisir. Dengan adanya penerapan manajemen risiko tentunya BMT Al-Hikmah Semesta Jepara akan melaksanakan tindakan yang tepat untuk mengantisipasi adanya risiko yang datang. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana manajemen risiko operasional yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara di masa pandemi Covid-19.

