

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN

1. Profil Perusahaan

BMT Al-Hikmah merupakan salah satu BMT yang sangat pesat perkembangannya, BMT Al-Hikmah Semesta Jepara berdiri pada 4 April 1997. Pada saat itu hanya ada satu kantor sebagai kantor pusat di Bangsri tepatnya di Jalan Kantor Pos 208 Bangsri Jepara, dari Tahun 1997 hingga 2001. Pada Tahun 2002 hingga 2012 kantor pusat berpindah di Jalan. Kantor Pos 575 Bangsri Jepara. Dan dari 2012 hingga sekarang kantor pusat berada di Jalan. Jepara Bangsri KM.10 Jambu RT 33 RW 07 Mlonggo Jepara.

Seiring berjalannya waktu, perkembangan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara semakin pesat, dan dapat dilihat dari jumlah kantor cabang yang tersebar di beberapa kota, yaitu kota Jepara, Kudus, Demak, Grobogan, Kendal dan Malang Jawa Timur. Terdapat 34 kantor cabang.

17 kantor cabang berada di kota Jepara, 3 kantor cabang berada di kota Kudus, 5 kantor cabang berada di Kota Demak, 5 kantor cabang berada di Kota Grobogan, 3 kantor cabang berada di kota Kendal dan 1 kantor cabang berada di kota Malang, sedangkan kantor pusat berada di Mlonggo Jepara.¹

Kantor pusat BMT Al-Hikmah Semesta Jepara saat ini berada di Jalan Jepara Bangsri KM 10 Mlonggo Jepara. BMT Al-Hikmah Semesta Jepara berbadan hukum dengan nomor 518/06/8/BH/PAD/XIV.10/XI/2011.

Awal berdiri pada tanggal 4 April Tahun 1997 dengan modal awal 4.500.000 yang pada saat itu belum memiliki badan hukum, kemudian pada tahun 1998 badan hukum sudah mulai dibuat, akan tetapi pada masih atas nama Koperasi Serba Usaha. Seiring berjalannya waktu pada Tahun 2011 terjadi perubahan Anggaran Dasar menjadi KJKS, kemudian pada Tahun 2014 terjadi perubahan anggaran yang kedua dan menjadi koperasi tingkat propinsi Jawa Tengah, dalam perjalanannya terjadi perubahan anggaran dasar hingga yang ke tiga kali pada tahun 2016 sehingga berubah menjadi KSPPS Al-Hikmah.

Dilihat dari perkembangan assetnya dari Tahun 2015 senilai 116.237.512.973 dan pada Tahun 2019 menjadi

¹ Data dokumentasi profil BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.

249.525.732.011 merupakan sebuah perkembangan yang cukup pesat. Hal ini menunjukkan bahwa BMT Al-Hikmah Semesta Jepara memiliki kualitas pelayanan dan pengelolaan yang baik.

Selain dari itu, BMT Al-Hikmah Semesta Jepara juga tidak meninggalkan konsep BMT, yaitu *Baitul Maal Wat tamwil*, dimana *Baitul Maal* merupakan sebuah institusi dalam islam yang berfungsi menampung dan menyalurkan dana-dana infaq, shodaqoh, zakat, ghonimah, dan wakaf. *Wat Tamwil* sendiri merupakan sebuah lembaga keuangan yang dipersiapkan untuk kepentingan transaksi bisnis. Seperti jual beli, investasi usaha, *rahn* dan lain-lain.

BMT Al-Hikmah Semesta Jepara menjalankan konsep *Baitul Maal* yaitu infaq, shodaqah, zakat, santunan yatim dan *dhuafa'*, wakaf tunai, sumbangan sarana ibadah, layanan umum ambulan darurat, dakwah dan pendidikan dan layanan kesehatan.²

2. Motto, Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

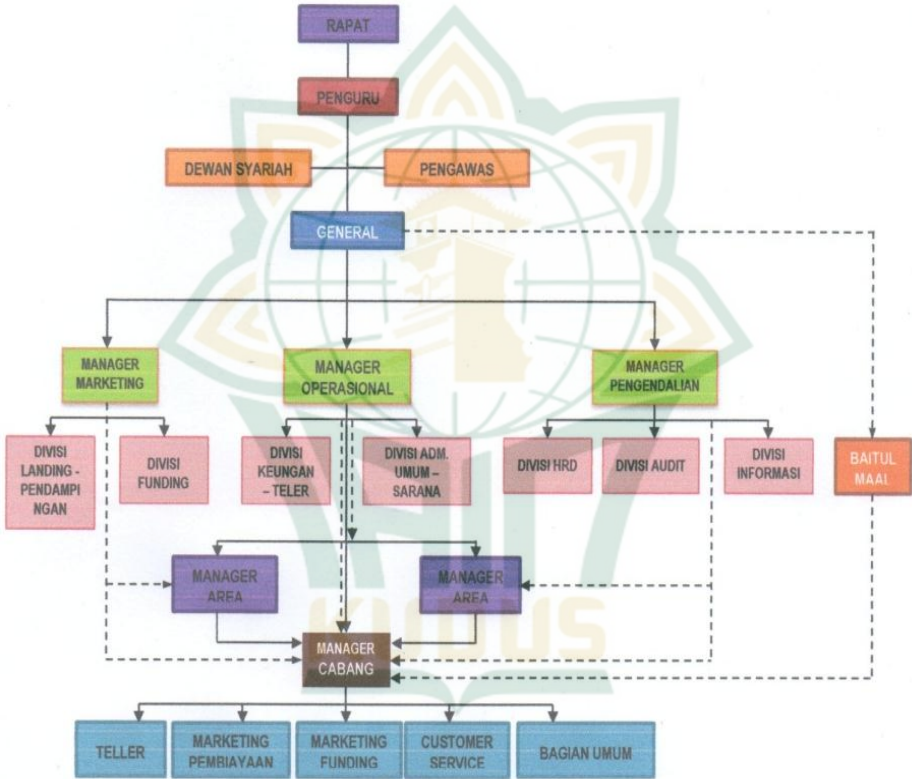
- a. Motto
Menebar manfaat menuju yang terbaik.
- b. Visi
Menjadi lembaga keuangan Islami, Profesional, terbaik dan mensejahterakan anggota.
- c. Misi
 - 1) Menjadikan seluruh jajaran pengurus, pengelola menjadi muslim yang baik dan berkomitmen terhadap Islam.
 - 2) Melakukan proses pemberdayaan anggota.
 - 3) Membangun budaya lembaga yang Islami.
 - 4) Menerapkan konsep Syariah secara benar dalam bermuamalah.
 - 5) Meningkatkan mutu pelayanan kepada anggota.
 - 6) Mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) lembaga.
 - 7) Memperkokoh jaringan kerja.
- d. Tujuan
 - 1) Terwujudnya budaya kerja yang Islami.
 - 2) Terwujudnya lembaga keuangan yang bebas dari transaksi ribawi.
 - 3) Mengangkat kesejahteraan anggota.
 - 4) Meningkatkan pertumbuhan usaha mikro.³

² Data dokumentasi sejarah BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.

³ Data dokumentasi profil BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.

3. Struktural Perusahaan

Dalam suatu lembaga atau organisasi tentunya terdapat sebuah struktur organisasi guna menjalankan organisasi yang telah dibentuk. Di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara susunan kepengurusan juga sama dengan BMT yang lainnya, yang mana kekuasaan tertinggi ada pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan dipantau oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS). Secara umum, struktur organisasi yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara sebagaimana gambar tabel di bawah ini:



Gambar 4.1 Susunan Organisasi Pada BMT AL-HIKMAH Semesta Jepara

Keterangan:

- ▶ = Garis komando
- ▶ = Garis koordinasi

Bagan di atas merupakan gambaran dari struktur organisasi yang kami peroleh dari pegawai BMT ALHIKMAH SEMESTA dengan rincian kepegawaian sebagai berikut:

- a. Ketua = Drs. H. Haris Slamet Riyadi
- b. Sekretaris = Abdul Mufid
- c. Bendahara = H. Aries Bastian, SP
- d. Pengawas Manajemen = H. Rumasli, SE
- 1) Anggota = Ponco Setiyo Edi
 = M. Agus Subekhi, SH
- e. Pengawas Syariah (DPS) = H. Sukahar, LC. SPdI, MPI
- 1) Anggota = Asmui, S.Pd
 = Wakhid Edi Setiono, SPt
- f. *General Manager* = H. Yasir Kholidi, SPt
- 1) Manager Operasional = Chusniati Mustaghfiroh, AMd
- Akunting/Teller = Purwanti, AMg
 - Administrasi Umum = Noor Munazah, AMd
 = Didik Eko Wahyono, SPd
 - Administrasi Agunan = Wahidarro Harsabpria, S.ST
 - Driver = Hilal Hisom Prasetyo
 - Umum = Nur Amin
 = Idris Efendi
 = Dwiky Ilham Maulana
- 2) Manager Marketing = Wakhid Edi Setiono, SPt
- Staff Bag. Pembiayaan = Agus Nawawi, SH
- 3) Manager Pengendalian Interna = M. Agus Subekhi, SH
- HRD/SDM = AH. Oge Iwang Sutiyono, SSi
 - Staff HRD = Danang Fidya Nugroho, AMd
 - Audit = Muhibbin Eko Sudiono
 - Staff Audit = Abdul Rohman, S.S
 = Nur Faizin, S.PdI
 = Japarudin, SPdI
 - Bagian IT = Raga Bayu Septiawan, AMa
 = Ardhi Wijaya
- g. *Manager Baitul Maal* = F. Ahmad Ma'ruf
 Hadiyanto S.Pd.I
- Staff BM
- 1) Manager Cabang
- Teller
 - *Costumer Service* (CS)
 - Marketing Lending

- Marketing Funding
- Bagian Umum⁴

Adapun tugas dari masing-masing divisi adalah sebagai berikut:

- a. Musyawarah anggota pemegang simpanan pokok memegang kekuasaan tertinggi di dalam memutuskan kebijakan-kebijakan makro BMT.
- b. Dewan Syariah bertugas mengawasi, menilai operasional BMT, mengawasi dan menetapkan apakah produk yang dikeluarkan oleh BMT sesuai dengan Syariah atau tidak.
- c. Pembina manajemen bertugas untuk membina jalannya BMT dalam merealisasikan programnya.
- d. Manajer memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
 - 1) Melakukan pengawasan terhadap kinerja AO dalam melakukan penagihan kepada debitur.
 - 2) Melakukan penyelesaian pembiayaan bermasalah terlebih dahulu mendapatkan pertimbangan dari pimpinan.
 - 3) Memberikan pengarahan kepada AO perihal pelaksanaan.
 - 4) Melakukan evaluasi, pembinaan dan pengembangan karir personalia yang berada di bawahnya.
- e. Pemasaran bertugas untuk mensosialisasikan dan mengelola produk-produk BMT.
- f. Pembukuan bertugas untuk melakukan pembukuan-pembukuan atas asset dan omzet BMT.
- g. Kasir dan Teller memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:
 - 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah secara cepat, lancar dan ramah sehubungan dengan transaksi yang dilakukan.
 - 2) Mengatur dan bertanggung jawab atas dana kas yang tersedia, surat-surat berharga lainnya baik milik bank maupun nasabah yang dipercaya disimpan di bank.
 - 3) Bertanggungjawab atas kecocokan saldo awal dan saldo akhir uang tunai pada *box teller* diakhir hari.
 - 4) Menerima serta menyusun secara hati-hati setiap setoran nasabah.
 - 5) Mengatur dan menyiapkan pengeluaran uang berdasarkan slip penarikan nasabah.

⁴ Data dokumentasi struktur organisasi BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.

- 6) Menerima persetujuan pejabat yang berwenang untuk mengotorisasi pengeluaran uang.
- 7) RAT untuk spesifikasi pembagian tugas dalam BMT adalah sebagai berikut:
- a. Ketua = Drs. H. Haris Slamet Riyadi
 - b. Sekretaris = Abdul Mufid
 - c. Bendahara = H. Aries Bastian, SP
 - d. Pengawas Manajemen = H. Rumasli, SE
 - 1) Anggota = Ponco Setiyo Edi
 - 2) Anggota = M. Agus Subekhi, SH
 - e. Pengawas Syariah = H. Sukahar, LC. SPdI, MPI
 - 1) Anggota = Asmui, S.Pd
 - 2) Anggota = Wakhid Edi Setiono, SPt
 - f. General Manager = H. Yasir Kholidi, SPt
 - 1) *Manager Operasional* = Chusniati Mustaghfiroh, AMd
 - Akunting/
Teller/Keuangan = Purwanti, AMg
 - Administrasi Umum = Noor Munazah, AMd
= Didik Eko
= Wahyono, SPd
 - Administrasi
Umum & Agunan = Wahidarro
= Harsabpria, S.ST
 - Driver = Hilal Hisom Prasetyo
 - Umum = Nur Amin
= Idris Efendi
= Dwiky Ilham Maulana
 - 2) *Manager Marketing* = Wakhid Edi
Setiono, SPt
 - Staff Bag. Pembiayaan
= Agus Nawawi, SH
 - 3) Manager Pengendalian Internal = M. Agus Subekhi, SH
 - HRD/SDM = AH. Oge Iwang
= Sutiyono, SSi
 - Staff HRD = Danang Fidya
= Nugroho, AMd
 - Audit = Muhibbin Eko
= Sudiono
 - Staff Audit = Abdul Rohman, S.Sy

= Nur Faizin, S.PdI

= Japarudin, SPdI

- Bagian IT = Raga Bayu Septiawan, AMa
= Ardhi Wijaya

4) Manager *Baitul Maal*= F. Ahmad Ma'ruf
Hadiyanto S.Pd.I

4. Produk-produk Perusahaan

a. Produk simpanan

1) Simpanan siRela (simpanan Suka Rela)

Simpanan Suka Rela adalah bentuk simpanan anggota yang bisa diambil dan disetor sewaktu-waktu pada jam kerja. Simpanan ini setoran awalnya minimal Rp50.000., dengan rincian Rp20.000 untuk simpanan pokok, Rp6.000 untuk simpanan wajib, dan Rp24.000 adalah saldo simpanan.

Akad yang digunakan adalah akad *mudharabah*, dimana pihak BMT akan memberikan bagi hasil kepada penyimpanan sesuai dengan nisbah yang ditentukan dan disesuaikan dengan saldo rata-rata harian dan bagi hasil tersebut akan dikreditkan ke rekening simpanan setiap akhir bulan.

Kriteria:

- a) Pendaftaran, simpanan pokok Rp20.000,- Simpanan atau tabungan awal minimal Rp6.000,-. Saldo simpanan Rp24.000.
 - b) Setor minimal Rp5.000.
 - c) Nisbahnya 11:89
 - d) Berhak mengikuti undian hadiah setiap tahun
 - e) Simpanan berbasis syariah.
 - f) Bisa diambil sewaktu-waktu.
 - g) Tidak dikenakan biaya administrasi
 - h) Cek saldo tidak dikenai biaya.⁵
- 2) SiRela Jemput Bola

Simpanan Suka Rela jemput bola adalah bentuk simpanan anggota yang bisa diambil dan disetor sewaktu-waktu pada jam kerja dan mendapatkan fasilitas jemput bola, artinya nasabah bisa melakukan setor dan pengambilan uang di kediaman nasabah. Simpanan ini setoran awalnya minimal Rp50.000., dengan rincian Rp20.000 untuk simpanan pokok,

⁵ Data dokumentasi dan brosur BMT Al-Hikmah Semesta Jepaa.

Rp6.000 untuk simpanan wajib, dan Rp24.000 adalah saldo simpanan.

Akad yang digunakan adalah akad *mudharabah*, dimana pihak BMT akan memberikan bagi hasil kepada penyimpanan sesuai dengan nisbah yang ditentukan dan disesuaikan dengan saldo rata-rata harian dan bagi hasil tersebut akan dikreditkan ke rekening simpanan setiap akhir bulan.

Kriteria:

- a) Pendaftaran, simpanan pokok Rp20.000,- Simpanan atau tabungan awal minimal Rp6.000,-. Saldo simpanan Rp24.000.
 - b) Setor minimal Rp5.000.
 - c) Nisbahnya 11:89
 - d) Berhak mengikuti undian hadiah setiap tahun
 - e) Simpanan berbasis syariah.
 - f) Bisa diambil sewaktu-waktu.
 - g) Pengambilan bisa dilayani di luar kantor.
 - h) Tidak dikenakan biaya administrasi
 - i) Cek saldo tidak dikenai biaya.
- 3) Simpanan Suka Rela Berjangka (SISUKA)

Simpanan suka rela berjangka adalah simpanan anggota yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada jangka waktu tertentu sesuai akad. Untuk setoran awal minimal Rp5.000.000.

Akad yang digunakan adalah akad *mudharabah* dan bagi hasil, bagi hasilnya bisa diambil tunai setiap bulan atau dikreditkan ke rekening simpanan amanah dan juga dapat dipakai sebagai jaminan pembiayaan di BMT Al-Hikmah. Jangka waktu simpanan 6 bulan dengan bagi hasil 58%:42%, dan 12 bulan dengan bagi hasil 80%:20%.

- 4) Simpanan Beasiswa

Simpanan beasiswa yaitu simpanan anggota yang diperuntukkan untuk keperluan pendidikan anak-anaknya, dengan jumlah setoran disesuaikan dengan akad awal. Setoran awal sudah termasuk simpanan pokok Rp20.000, simpanan suka rela Rp24.000 dan simpanan wajib Rp6.000.

Akad yang digunakan adalah akad *mudharabah* dengan pembagian nisbah 75:25. Fasilitas yang didapatkan ada uang saku dan subsidi pendaftaran

masuk sekolah. Sehingga memudahkan orang tua merencanakan pendidikan anak hingga ke perguruan tinggi, meringankan biaya bagi orang tua, dan memberikan harapan bagi orang tua untuk menjamin pendidikan putra-putrinya ke jenjang yang lebih tinggi.

5) SiSuqur

SiSuqur merupakan simpanan yang diperuntukkan untuk anggota yang memiliki rencana melaksanakan qurban. Simpanan ini setoran awalnya minimal Rp50.000., dengan rincian Rp20.000 untuk simpanan pokok, Rp6.000 untuk simpanan wajib, dan Rp24.000 adalah saldo simpanan. Dengan setor minimal Rp10.000.

Akad yang digunakan adalah akad *mudharabah* dengan presentase nisbah 40:60. Fasilitas yang didapatkan adalah anggota berhak mengikuti undian hadiah setiap tahunnya. Simpanan ini berbasis syariah, dapat mempermudah dalam perencanaan ibadah qurban, setoran yang fleksibel tergantung dengan target hewan qurban, tidak dikenakan biaya administrasi dan waktu pengambilan adalah H-1 bulan hari raya Idul Adha.

6) Simpanan Umroh Al-Hikmah

Simpanan Umroh Al-Hikmah merupakan simpanan yang diperuntukkan untuk anggota yang mempunyai rencana untuk umroh. Simpanan ini setoran awalnya minimal Rp50.000., dengan rincian Rp20.000 untuk simpanan pokok, Rp6.000 untuk simpanan wajib, dan Rp24.000 adalah saldo simpanan, dan setor minimal setor adalah Rp50.000 selanjutnya sesuai dengan keinginan dari nasabah sampai uang yang terkumpul cukup untuk menunaikan ibadah umroh.

Akad yang digunakan adalah *mudharabah* dengan pembagian nisbah 45:55. Simpanan ini berbasis syariah, pengambilan minimal setelah satu tahun pengendapan, tidak dikenakan biaya administrasi dan cek saldo tidak dikenai biaya.

7) Simpanan Terencana Masa Depan (SiTera)

Simpanan terencana masa depan merupakan simpanan yang diperuntukkan bagi program pensiun, program pendidikan, program haji, perumahan atau

rencana-rencana kedepan. Jadi bagi nasabah yang sudah memasuki masa usia tua, ataupun punya rencana bangun rumah tangga bisa ikut dalam tabungan SiTERA, selain itu dalam simpanan terencana masa depan ini porsi bagi hasil lebih menguntungkan, karena diperhitungkan secara akumulatif, jumlah setoran awal mulai dari Rp50.000 per bulan, dengan bagi hasil 45%:55% dan juga simpanan ini tidak terbebani biaya administrasi.

b. Produk Pembiayaan

1) *Mudharabah*

Mudharabah adalah akad yang diperuntukkan untuk kerjasama dalam hal permodalan. Prinsip pengambil keuntungan menggunakan sistem bagi hasil.

2) *Murabahah*

Murabahah adalah pembiayaan jual beli barang dengan harga pokok dan margin diketahui kedua belah pihak. Diperuntukkan untuk jual beli kendaraan bermotor atau mobil, jual beli tanah atau rumah, barang elektronik, bahan-bahan bangunan lainnya yang halal dengan ketentuan hanya untuk pembelian satu jenis barang.

3) *Ijarah*

Ijarah adalah akad yang digunakan untuk sewa menyewa barang atau jasa diantaranya adalah sewa kendaraan kebutuhan kelengkapan hajatan, tenaga ahli, alat pertanian, dan lain-lain.

4) *Rahn*

Rahn adalah pembiayaan yang diperuntukkan jika mitra ingin menggadaikan berupa barang selain emas dan surat berharga.

5) *Rahn Tasjily*

Rahn Tasjily merupakan akad yang digunakan untuk gadai berupa surat sah kepemilikan atas barang yang digadaikan, dimana barang tersebut masih dalam penguasaan mitra pembiayaan.

6) *Gadai Emas*

Emas yang bisa digadaikan adalah emas bersertifikat atau asli dengan nilai pembiayaan maksimal 90% dari nilai kuitansi. Biaya penyimpanan

antara Rp2.000 sampai dengan Rp7.500 per gram per bulan.

7) *Hawalah*

Hawalah adalah pembiayaan untuk pengalihan hutang dari pihak yang berhutang kepada pihak yang berwajib membayarkannya.

8) *Qardhul Hasan*

Qardhul Hasan merupakan akad yang diperuntukkan untuk tolong menolong murni tanpa ada pemungutan bagi hasil maupun *ujroh*/margin.

B. DESKRIPSI DATA PENELITIAN

1. Manajemen Risiko Operasional Yang Dilakukan Oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pemantauan upaya anggota organisasi serta penggunaan beberapa sumber daya untuk memenuhi tujuan organisasi yang sudah direncanakan dan ditetapkan.⁶ Manajemen risiko operasional adalah pengelolaan sebuah risiko yang timbul karena adanya kesalahan baik dari internal ataupun eksternal perusahaan. BMT Al-Hikmah Semesta Jepara menganalisis jenis-jenis risiko yang mencakup proses internal atau segala jenis kegiatan, sumber daya manusia ataupun yang lainnya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti di lokasi penelitian, BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam menerapkan Manajemen Risiko Operasional mengikuti Asosiasi BMT, dimana BMT Al-Hikmah Semesta Jepara sudah terdaftar pada PBMTI (Perhimpunan BMT Indonesia) Jawa Tengah dan Indonesia. Sehingga BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam melaksanakan program-programnya mengacu pada aturan-aturan berdasarkan prosedur. Selain dari itu, kesehatan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara juga bisa menjadi tolok ukur bahwasannya BMT Al-Hikmah Semesta Jepara benar-benar lembaga yang sehat. Hal ini dibuktikan dengan adanya RAT (Rapat Anggota Tahunan) setiap tahunnya.⁷

Hal demikian juga disampaikan oleh manajer operasional bahwasannya BMT Al-Hikmah Semesta Jepara memang sudah terdaftar pada asosiasi BMT.

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2016), 8.

⁷ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 10 Desember 2021, wawancara 1, transkrip.

“BMT Al-Hikmah sudah terdaftar pada Asosiasi Jawa Tengah dan Indonesia. Bahkan Bapak Yasir Kholidi selaku General Manager disini menjadi ketua asosiasi BMT Jepara, dan setiap tahunnya mengikuti pekumpulan untuk tingkat nasional yang diwakili oleh 3 delegasi, sehingga untuk semua prosedur bisa tertata sesuai dengan asosiasi BMT”⁸

Dalam mengelola manajemen risiko operasional di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, terdapat dua unsur penting, yaitu pada karyawan maupun produk dan sudah tersusun secara rinci pada SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen) yang setiap tahunnya dilaksanakan revisi. Semua pegawai tentu memiliki program dari masing-masing divisinya. Terdapat berbagai peraturan umum maupun khusus yang sudah tertuang pada SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen).⁹

Dari berbagai tahapan dalam menjalankan manajemen risiko operasional, BMT Al-Hikmah Semesta Jepara semua juga tertulis dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen), berbagai aturan masing-masing divisi, maupun karyawan yang baru saja atau kontrak sampai tetap, semua tertuang di dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen), bahkan peraturan untuk anak PKL atau magang juga sudah tertulis. Hal ini digunakan untuk meminimalisir berbagai macam kesalahan yang akan terjadi.¹⁰

Setelah semua tertata dengan rapi dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen), maka diterapkan pada semua divisi, dan masing-masing divisi mempunyai program kerja, jika tidak punya maka karyawan akan diberikan SP (Surat Peringatan). SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen) yang sudah ada digunakan untuk bulan atau Tahun berikutnya, dengan revisi apabila terjadi adanya perubahan.

Beberapa faktor jika dikira dapat menyebabkan dampak terjadinya sebuah risiko maka akan dilakukan pemberian

⁸ Chusniati Mustaghfiroh, wawancara oleh penulis, 10 Desember, wawancara 1, transkrip.

⁹ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 10 Desember 2021, wawancara 1, transkrip.

¹⁰ Chusniati Mustaghfiroh, wawancara oleh penulis, 10 Desember, wawancara 1, transkrip.

pelatihan kembali, diadakan penyegaran sistem, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan *merefresh* ulang peraturan yang sudah tertera di dalam SOP dan SOM.¹¹

Adanya RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara setiap tahunnya memiliki maksud dan tujuan untuk mengontrol semua anggota BMT dalam menjalankan program kerjanya. Seperti salah satu yang tertuang pada SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk manajer operasional dengan atasan langsung *General Manager* dan membawahi *Accounting* (keuangan) memiliki 4 tugas pokok, yaitu harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang nantinya masing-masing divisi memiliki tanggung jawab dan melaporkan tugasnya pada atasan masing-masing. Dimana tugas pokok harian meliputi:

1. Menjaga kestabilan pelayanan kepada anggota dengan pemeliharaan dan pengendalian data.
2. Melakukan kontrol terhadap transaksi yang dilakukan oleh cabang-cabang.
3. Bersama dengan akunting menyelesaikan persoalan-persoalan transaksi dalam sistem apabila ada kendala dan permasalahan.
4. Mengontrol dan mengendalikan kas seluruh cabang.
5. Memproses transaksi kantor pusat.

Adapun untuk mingguan meliputi:

1. Evaluasi kegiatan operasional seluruh cabang
2. Mengikuti kegiatan pengembangan SDM dan koordinasi pusat

Adapun untuk yang bulanan meliputi:

1. Melakukan evaluasi bulanan.
2. Menyajikan laporan bulanan kepada atasan.
3. Mendistribusikan gaji karyawan.
4. Membuat catatan perbaikan SOP (Standar Operasional Prosedur) apabila diperlukan.

Adapun untuk yang tahunan meliputi:

1. Menyusun program kerja tahunan untuk unit operasional.
2. Mengusulkan pengadaan barang inventaris apabila dibutuhkan.

Manajer operasional memiliki tugas khusus yaitu:

¹¹ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 18 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

- a. Mempersiapkan kebutuhan operasional untuk pembukaan kantor baru.
- b. Melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan oleh atasan.
Beberapa aspek penting dalam pekerjaan yang harus diterapkan adalah:
 - a. Peneperan manajemen pekerjaan
 - b. Kemampuan analisa.
 - c. Kepemimpinan.

Standart keberhasilan pekerjaan juga diterangkan dalam SOP, yaitu:

- a. Kelancaran operasional dan pelayanan kepada anggota.
- b. Data data keuangan valid dan aman

Manajer operasional memiliki tanggung jawab atas kestabilan operasional pelayanan dan pengendalian data. Dan memiliki wewenang untuk merekomendasikan, mutase, kenaikan dan penurunan level karyawan yang ada pada jajaran pelayanan.¹²

2. Risiko Yang Timbul Di Masa Pandemi Covid-19

Manajemen risiko operasional merupakan cara mengelola sebuah risiko atau kerugian yang tidak terduga akibat kurangnya 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.¹³

Pada BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, risiko operasional merupakan risiko yang ditimbulkan karena beberapa faktor dari dalam atau sistem sumber daya manusia atau karyawan. Sehingga dapat diketahui bahwasannya semua tempat organisasi dan semua sektor perusahaan memiliki risiko masing-masing. Setiap sektor dalam bisnis atau di sebuah perusahaan baik bank, BMT atau lembaga lainnya tidak bisa lepas dari permasalahan risiko. Terdapat beberapa risiko-risiko yang muncul dan salah satunya adalah risiko operasional.

Akhir-akhir ini, dunia digemparkan dengan adanya virus Covid-19. Dengan adanya virus Covid-19 yang begitu membahayakan untuk semua masyarakat, sehingga peraturan-

¹² Data dokumentasi Standar Operasional Prosedur BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.

¹³ Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 136.

peraturan dari pemerintah juga sangat banyak. Peraturan-peraturan yang timbul dari pemerintah berlaku untuk semua kalangan, baik masyarakat, instansi dan lainnya.

Sebelum adanya Covid-19, BMT Al-Hikmah Semesta Jepara memang sudah mengalami beberapa jenis risiko operasional yang terjadi diantaranya adalah kesalahan pada karyawan dalam *input* data, terdapat juga dari nasabah yang kurang aktif dan giat dalam membayar angsuran sehingga menyebabkan adanya kendala pada karyawan yang bertanggung jawab atas hal tersebut. Dan untuk kali ini salah satu risiko yang timbul adalah adanya Covid-19, dimana BMT Al-Hikmah Semesta Jepara harus menerapkan aturan-aturan baru yang diberlakukan pemerintah untuk beberapa sektor perusahaan.

Beberapa risiko yang terjadi selama pandemi adalah adanya peraturan dari pemerintah yang keluar guna pencegahan Covid-19, karyawan yang merasa letih dengan pekerjaan dan merasa kurang vit, serta nasabah yang sulit membayar angsuran karena pendapatan menurun.¹⁴ Penelitian mengenai identifikasi risiko yang penulis tanyakan kepada HRD dijabarkan sebagai berikut:

“Dalam kasus pandemi kali ini memang ada beberapa peraturan pemerintah yang harus dilaksanakan, akan tetapi tidak sepenuhnya dilakukan karena melihat kasus Covid-19 di sekitar wilayah tidak terlalu parah. Beberapa yang diberlakukan adalah adanya pengurangan jam kerja yang awalnya dari jam 08.00 WIB-16.00 WIB sekarang menjadi 08.00 WIB-15.30 WIB. Beberapa kegiatan juga ada yang tidak dilaksanakan, seperti kegiatan senam pagi yang dilaksanakan setiap hari Sabtu minggu kedua, kajian kitab ta’limul muta’allim, dan ada rekreasi untuk karyawan yang seharusnya dilaksanakan sementara ditunda dulu, karena melihat situasi dan kondisi. Dan dengan adanya Covid-19 ini menyebabkan beberapa karyawan yang mengambil cuti karena kondisi yang kurang vit. Dan untuk pihak perusahaan yang harus mengeluarkan beberapa obat untuk fasilitas karyawan. Beberapa pendapatan marketing yang sedikit

¹⁴ Purwanti, wawancara oleh penulis, 13 Juni 2022, wawancara 3, transkrip.

menurun karena aktivitas nasabah yang berkurang dengan adanya Covid-19.”¹⁵

3. Pengelolaan Manajemen Risiko Operasional Pada BMT Al-Hikmah Semesta Jepara Di Masa Pandemi Covid-19

Dengan adanya beberapa risiko yang timbul pada saat pandemi Covid-19, manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara adalah menerapkan beberapa peraturan baru sesuai dengan risiko yang ada.

Adapun rincian risiko dan pengelolaannya adalah sebagai berikut:

Jenis risiko yang timbul saat pandemi	Pengelolaan manajemen risiko operasional
<p>Beberapa peraturan dari pemerintah yang keluar guna pencegahan Covid-19</p>	<p>Dengan adanya peraturan dari pemerintah, maka pihak BMT juga menerapkan pada perusahaannya, yaitu dengan menerapkan protokol kesehatan (penerapan 5M yaitu: mencuci tangan, memakai masker, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, mengurangi mobilitas.) segala persiapan diterapkan oleh BMT, dengan menyiapkan beberapa keperluan untuk penerapan 5M. Selain itu, pengurangan jam kerja juga diterapkan untuk mengurangi aktivitas saat pandemi Covid-19.</p> <p>Beberapa kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan seperti <i>Tahsin</i> setiap jumat pagi dilakukan secara virtual. Kegiatan pengajian <i>Ta'lim</i> sementara diliburkan. Pengadaan vaksinasi untuk semua kantor yang diwajibkan oleh perusahaan. Pengadaan <i>controlling</i> pada seluruh karyawan dan memberikan obat dan vitamin keseluruh kantor cabang-cabang dari kantor pusat</p>

¹⁵ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 10 Desember 2021, wawancara 1, transkrip.

	guna menjaga kestabilan kesehatan karyawan. ¹⁶
Karyawan yang merasa letih dengan pekerjaan dan merasa kurang vit ¹⁷	Tindakan yang diambil oleh BMT adalah dengan segera memberikan jadwal cuti untuk karyawan tersebut hingga benar-benar sehat kembali, karena di khawatirkan jika terjadi penyebaran virus Covid-19
Nasabah yang sulit membayar angsuran karena pendapatan menurun	Yang dilakukan BMT adalah mengadakan akad ulang dengan nasabah, menambah jangka masa jatuh tempo sesuai dengan kemampuan nasabah. ¹⁸

Tabel 4.1 Rincian Risiko dan Pengelolaannya

Selain dari itu semua, pihak BMT juga memberikan edukasi atau pengertian kepada nasabah yang kurang peka dan kurang antusias dengan adanya Covid-19, pihak BMT melakukan pengawasan ketat pada seluruh nasabah. Beberapa divisi memonitor kantor-kantor cabang guna pemantauan risiko-risiko yang terjadi. Pengelolaan BMT yang sangat dioptimalkan dalam aktivitas pembiayaan juga nantinya bisa meminimalisir kerugian yang akan terjadi.¹⁹

C. ANALISIS DATA PENELITIAN

1. Analisis Data Manajemen Risiko Operasional Yang Dilakukan Oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara

Berdasarkan data yang telah ditemukan oleh peneliti pada saat penelitian. BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam menjalankan manajemen risiko operasional yang mengacu pada asosiasi BMT dimana BMT Al-Hikmah Semesta Jepara sudah terdaftar pada PBMTI Jawa Tengah dan Indonesia. Sehingga BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam melaksanakan program-programnya mengacu pada aturan-aturan berdasarkan prosedur. Selain dari itu, kesehatan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara juga bisa menjadi tolok ukur bahwasannya BMT Al-Hikmah Semesta

¹⁶ Chusniati Mustaghfiroh, wawancara oleh penulis, 10 Desember, wawancara 1, transkrip.

¹⁷ Purwanti, wawancara oleh penulis, 13 Juni 2022, wawancara 3, transkrip.

¹⁸ Purwanti, wawancara oleh penulis, 13 Juni 2022, wawancara 3, transkrip.

¹⁹ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 10 Desember 2021, wawancara 1, transkrip.

Jepara benar-benar lembaga yang sehat. Hal ini dibuktikan dengan adanya RAT setiap tahunnya.²⁰

Hal ini dapat dilihat bahwasannya dengan adanya BMT mengikuti asosiasi BMT dan sudah terdaftar pada PBMTI menandakan bahwa BMT Al-Hikmah Semesta Jepara untuk mencapai sebuah tujuan tidak berdiri sendiri. Perencanaan, pengaturan, koordinasi, dan pengawasan kegiatan adalah langkah pertama dalam proses. Kehadiran elemen metode dalam suatu manajemen menunjukkan tahapan proses kegiatan.²¹ 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. Semua kegiatan didasarkan pada tujuan yang telah ditentukan. Karena landasan manajemen adalah bahwa pencapaian tujuan yang dimaksud harus berpijak pada tujuan itu sendiri.

Dengan adanya SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen) yang menjadi panduan paling utama di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, maka dapat dilihat bahwa BMT Al-Hikmah Semesta Jepara sudah menjalankan fungsi manajemen.²²

- a. *Planning*, Perencanaan adalah keputusan dari sekumpulan aksi guna meraih tujuan yang diharapkan, menurut definisi sederhana.²³ Dimana segala panduan, peraturan, sanksi-sanksi yang tertuang menandakan bahwa sudah ada rencana mengenai bagaimana tindakan yang harus dilakukan kedepannya dalam mengelola BMT. Tentang kapan, siapa dan bagaimana saja yang akan dijalankan tugas-tugas dalam sebuah organisasi.
- b. *Organizing* atau organisasi merupakan sekelompok orang yang melakukan kerja sama yang tersusun guna mencapai apa yang dituju.²⁴ Dengan melihat BMT tidak berdiri sendiri

²⁰ Chusniati Mustaghfiroh, wawancara oleh penulis, 10 Desember, wawancara 2, transkrip.

²¹ Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen* (Malang: Inteligencia Media, 2017), 11-14.

²² Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 10 Desember 2021, wawancara 1, transkrip.

²³ Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 42-43.

²⁴ Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 42-43.

dalam mengelola sebuah perusahaan menandakan bahwa BMT sudah melaksanakan fungsi manajemen yaitu *organizing*.

- c. *Leading* setelah terorganisasi, BMT Al-Hikmah Semesta Jepara memiliki tindakan yang harus dilakukan per devisi. Masing-masing devisi memiliki program kerja masing-masing dan memiliki prosedur sendiri.²⁵ Hal ini menandakan bahwa BMT Al-Hikmah Semesta Jepara sudah melakukan fungsi *leading* dalam manajemen.
- d. *Directing* 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.²⁶ Pihak HRD memberikan arahan-arahan kepada kantor-kantor cabang dengan melakukan kunjungan ke kantor cabang langsung, guna memberikan arahan-arahan pada karyawan-karyawannya.²⁷
- e. *Motivating and Controlling* merupakan suatu tindakan memotivasi dengan melibatkan pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan serta melakukan menyelenggarakan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kerancauan keresahan, atau kekosongan kegiatan dengan mengaitkan, mempersatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui kerjasama yang terarah.²⁸ Dalam hal ini terdapat beberapa program yang diterapkan oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yaitu dengan memberikan *reward* kepada para pegawai yang memiliki kualitas kerja maksimal. Dan pegawai yang mendapatkan penghargaan tersebut diminta untuk mempresentasikan bagaimana dia menjalankan

²⁵ Chusniati Mustaghfiroh, wawancara oleh penulis, 10 Desember, wawancara 2, transkrip.

²⁶ Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 42-43.

²⁷ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 18 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

²⁸ Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 42-43.

program kerjanya. Hal ini bertujuan untuk memberi masukan, motivasi kepada pegawai yang lain.²⁹

Beberapa faktor jika dikira dapat menyebabkan dampak terjadinya sebuah risiko maka akan dilakukan pemberian pelatihan kembali, diadakan penyegaran sistem, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan *merefresh* ulang peraturan yang sudah tertera di dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) dan SOM (Standar Operasional Manajemen). Hal ini menandakan bahwa penerapan fungsi *directing*, *motivating*, *coordinating* dan *controlling* sudah ada pada BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.

- f. 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.³⁰ Dengan adanya RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara setiap tahunnya memiliki maksud dan tujuan untuk mengontrol semua anggota BMT dalam menjalankan program kerjanya.³¹

Seperti salah satu yang tertuang pada SOP untuk manajer operasional dengan atasan langsung *General Manager* dan membawahi *Accounting* (keuangan) memiliki tugas pokok 4 tugas pokok, yaitu harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang nantinya masing-masing divisi memiliki tanggung jawab dan melaporkan tugasnya pada atasan masing-masing. Ini merupakan fungsi *reporting* dalam sebuah manajemen.

2. Analisis Data Risiko Yang Timbul Di Masa Pandemi Covid-19

Dengan adanya berbagai peraturan dari pemerintah dalam mencegah Covid-19 tentunya membuat beberapa sektor mengalami perubahan peraturan dalam menjalankan aktivitasnya. Begitu juga pada BMT Al-Hikmah Semesta Jepara. Berbagai kebijakan dari pemerintah yang harus diterapkan saat terjadinya Covid-19 merupakan suatu yang

²⁹ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 18 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

³⁰ Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 42-43.

³¹ Oge Iwang, wawancara oleh penulis, 18 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

wajib dijalankan. Seperti, memakai masker, mencuci tangan, menjaga jarak, menjauhi 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 parahness 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 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-19.³²

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 di Luar Wilayah Jawa-Bali). Kedua Instruksi MENDAGRI (Menteri dalam Negeri) berlaku dari 21 sampai dengan 25 Juli 2021.³³ Dan hingga saat ini Pemberlakuan PPKM masih diterapkan oleh pemerintah berdasarkan wilayah dan laju Covid-19 di wilayah tersebut.

Dengan berbagai peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, BMT Al-Hikmah Semesta Jepara mengambil beberapa langkah untuk mencegah penularan Covid-19, yaitu dengan menerapkan protokol kesehatan pada semua karyawan dan peraturan kepada nasabah. Penundaan beberapa kegiatan

³² Muhyiddin, "Covid-19, *New Normal* dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia," *The Indonesian Journal of Development Planning* IV No. 2 (2020): 241-242.

³³ 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>.

pada BMT Al-Hikmah Semesta Jepara. Pengurangan jam kerja juga dilakukan oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, hal ini digunakan untuk mengurangi aktivitas yang terlalu lama di luar rumah. Adanya *controlling* pada seluruh karyawan juga menjadi sebuah hal baru yang diterapkan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara.³⁴

Banyak karyawan yang terkena gejala merupakan pengaruh yang sangat fatal bagi BMT, hal ini menunjukkan bahwa adanya kecelakaan pada pegawai.

3. Analisis Data Pengelolaan Manajemen Risiko Operasional Pada BMT Al-Hikmah Semesta Jepara Di Masa Pandemi Covid-19

Berdasarkan data yang ada, beberapa tahapan dalam menjalankan atau mengelola manajemen risiko operasional adalah identifikasi risiko. BMT Al-Hikmah Semesta Jepara mengidentifikasi risiko. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa identifikasi risiko operasional dapat dikelompokkan sebagai berikut:

TABEL 4.2 IDENTIFIKASI RISIKO OPERASIONAL

Risiko ke Nasabah	Risiko pada BMT
<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pengurangan jam kerja, sehingga untuk <i>closing</i> juga lebih awal. - Muncul peraturan baru tentang penerapan protokol yang harus dijalankan oleh nasabah. - Nasabah mengalami penurunan laba selama pandemi. - Sulitnya nasabah untuk membayar 	<ul style="list-style-type: none"> - Devisi marketing yang pendapatannya sedikit menurun karena pihak nasabah yang tidak begitu aktif dengan usahanya. - Devisi <i>marketing</i> yang kurang bisa menjangkau beberapa wilayah karena adanya <i>lockdown</i>. - Adanya peraturan baru dari pemerintah

³⁴ Chusniati Mustaghfiroh, wawancara oleh penulis, 10 Desember, wawancara 2, transkrip.

tagihan akibat penurunan laba. ³⁵	sehingga harus menciptakan peraturan baru untuk semua anggota BMT.
----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Dalam menjalankan manajemen risiko operasional, terdapat dua tujuan, yaitu sebelum terjadinya risiko dan sesudah terjadinya risiko. Pandemi Covid-19 datang secara tiba-tiba yang kedatangannya tidak diinginkan, sehingga dalam hal ini pengelolaan menggunakan sesudah datangnya risiko, guna menyelamatkan kegiatan perusahaan dan karyawan-karyawan agar tidak terparap virus. Pengelolaan nuga dilakukan untuk memastikan bahwa operasi perusahaan berlanjut setelah terkena bahaya.

Dengan adanya risiko yang timbul pada masa pandemi Covid-19, HRD BMT Al-Hikmah Semesta Jepara menetapkan jalan keluar yang akan dilakukan oleh perusahaan, dimana pihak HRD menempatkan berbagai alternatif sesuai dengan bentuk risiko yang ada dan memilih alternatif yang sangat tepat untuk perusahaan. Tentunya pemilihan alternatif tidak hanya dari pihak HRD, pihak HRD dan rekannya yang menentukan berbagai alternatif tersebut. Semua peraturan baru di masa pandemi ditulis dalam peraturan khusus. Setelah itu mulai diterapkan peraturan baru untuk mengurangi risiko yang timbul.³⁶

Beberapa risiko yang terjadi dengan pengelolaannya merupakan sebuah cara yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam menjalankan manajemen operasional untuk menjaga kesehatan perusahaan.

³⁵ Purwanti, wawancara oleh penulis, 13 Juni 2022, wawancara 3, transkrip.

³⁶ Chusniati Mustaghfiroh, wawancara oleh penulis, 22 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.