

# RISK MANAGEMENT

LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH

Widiyanto bin Mislana Cokrohadisumarto  
Yuli Indah Sari  
Zaenudin



Penerbit:  
UNISSULA Press



**RISK MANAGEMENT**  
**LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

**Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto**  
**Yuli Indah Sari**  
**Zaenudin**

**UNISSULA PRESS**

# **RISK MANAGEMENT**

## **LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

Penulis : Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto  
Yuli Indah Sari  
Zaenudin

Penyunting : Tim Unissula Press

Desain sampul : Silmi Zhafarina, SP., M.Sc.

Penata letak isi : Dwi Riyadi Hartono

Dimensi : 23 x 15,5 Cm

Jumlah halaman : X + 164

Cetakan Pertama : Oktober 2021

**Hak cipta dilindungi undang-undang**  
**Dilarang mengutip atau memperbanyak**  
**sebagian atau seluruh isi buku ini**  
**tanpa izin tertulis dari Penerbit.**

**ISBN. 978-623-6264-25-6**

Penerbit:  
UNISSULA PRESS  
Universitas Islam Sultan Agung  
Jl. Raya kaligawe KM. 4 Semarang (50112)  
Jawa Tengah Indonesia  
Telp (024)6583584  
Fax.(024)6582455  
Email: [press.unissula@unissula.ac.id](mailto:press.unissula@unissula.ac.id)

Anggota asosiasi:  
IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia)  
APPTI (Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia)

# KATA SAMBUTAN

## Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan taufik dan hidayah-Nya kepada orang yang beriman dan selalu melakukan amar ma'ruf nahi munkar yang diantaranya melalui pengembangan ilmu yang bermanfaat untuk kebaikan umat manusia. Alhamdulillah saat ini telah tersusun buku yang berjudul: **Risk Management Lembaga Keuangan Mikro Syariah** yang disusun oleh Dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA, yaitu Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto, Yuli Indah Sari, dan Zaenudin.

Kehadiran buku ini sangat diperlukan pada situasi perkembangan jumlah lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) yang sangat pesat, namun masih dihadapkan dengan banyak kelemahan, khususnya pada pengelolaan risiko. Beberapa hasil penelitian dan bukti empiris di lapangan telah menunjukkan bahwa pengelolaan resiko yang lemah akan mengakibatkan kegiatan operasional menjadi terhambat, kinerja keuangan yang lemah, pencapaian kinerja sosial yang buruk, dan yang paling fatal adalah terancamnya kelestarian LKMS. Buku ini memberikan pembahasan yang komprehensif tentang berbagai *risk management* pada LKMS yang juga dilengkapi dengan hasil-hasil penelitian terdahulu. Insya Allah buku ini akan berguna sebagai referensi bagi para praktisi LKMS, khususnya dalam peningkatan pemahaman pengelolaan

risiko pada LKMS dan akademisi serta para mahasiswa yang tertarik untuk mempelajari keuangan mikro Syariah. Semoga buku ini dapat mencapai sasarannya untuk memberikan manfaat bagi pengembangan LKMS di Indonesia.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Semarang, Oktober 2021

Prof. Olivia Fachrunnisa., M.Si., Ph.D

# KATA PENGANTAR

*Assalamualikum Wr. Wb.*

Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) di Indonesia saat ini tumbuh dengan pesat dan telah menyebar hampir ke seluruh penjuru tanah air. Hal ini membuktikan bahwa LKMS dibutuhkan oleh masyarakat. Fokus LKMS adalah melayani sektor usaha mikro yang mempunyai karakter yang sangat berbeda dengan usaha menengah dan besar. Mengingat bahwa LKMS melayani sektor usaha mikro maka lembaga ini akan mempunyai resiko yang lebih besar pada pengelolaannya, padahal LKMS mengemban misi yang cukup berat, yaitu untuk membantu menyelesaikan persoalan kemiskinan yang jumlahnya masih cukup besar. Ini merupakan tantangan tersendiri bagi para pengelola LKMS untuk bisa menjaga LKMS tetap lestari dan bisa melayani masyarakat lapisan bawah dalam jangka panjang.

Oleh karena itu untuk bisa menjaga LKMS bisa bertahan hidup melayani masyarakat lapisan bawah diperlukan kemampuan untuk pengelolaannya, salah satunya adalah kemampuan dalam mengelola risiko yang dihadapi oleh LKMS. Untuk dapat membantu keperluan tersebut, Alhamdulillah dengan memuji syukur kepada Allah SWT kami telah menerbitkan buku yang berjudul: "Risk Management Lembaga Keuangan Mikro Syariah". Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemahaman pengelolaan risiko pada LKMS baik untuk para praktisi LKMS yang masih memerlukan peningkatan pemahaman, dan para pembaca lainnya, seperti mahasiswa

yang tertarik untuk mempelajari *Islamic Microfinance*. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan LKMS di tanah air tercinta ini.

Tiada gading yang tak retak, mungkin buku ini masih terdapat kekurangan yang perlu untuk disempurnakan, maka dengan ini penulis dengan kerendahan hati sangat berterima kasih kepada semua pihak yang bersedia untuk memberikan masukan guna kempurnaan buku ini. Semoga Allah selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya, keberkahan dan Ridho-Nya.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Semarang, Oktober 2021  
Penulis,

Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto  
Yuli Indah Sari  
Zaenudin



# DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| KATA SAMBUTAN.....                                 | iii |
| KATA PENGANTAR .....                               | v   |
| DAFTAR ISI .....                                   | vii |
| BAB I     PENDAHULUAN.....                         | 1   |
| A. PENDAHULUAN.....                                | 1   |
| B. PERAN PENTING LKMS .....                        | 5   |
| C. BERBAGAI TANTANGAN LKMS.....                    | 8   |
| D. PENTINGNYA MANAJEMEN RISIKO .....               | 13  |
| E. PENUTUP .....                                   | 15  |
| DAFTAR PUSTAKA .....                               | 16  |
| BAB II     BERBAGAI RISIKO LKMS.....               | 19  |
| A. PENDAHULUAN.....                                | 19  |
| B. RISIKO YANG DIHADAPI LKMS.....                  | 24  |
| C. PERLUNYA PENGELOLAAN RISIKO.....                | 43  |
| D. PENUTUP .....                                   | 45  |
| DAFTAR PUSTAKA .....                               | 46  |
| BAB III     MANAJEMEN RISIKO SECARA UMUM.....      | 51  |
| A. PENDAHULUAN.....                                | 51  |
| B. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO .....                  | 52  |
| C. MEMBANGUN MANAJEMEN RISIKO YANG<br>EFEKTIF..... | 58  |
| D. TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO.....                   | 60  |
| E. KEPUTUSAN PENGELOLAAN RISIKO.....               | 65  |

|   |     |
|---|-----|
| F. PENUTUP .....  | 67  |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 68  |
| BAB IV    MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL .....                  | 71  |
| A. PENDAHULUAN.....   | 71  |
| B. SUMBER RISIKO OPERASIONAL .....                            | 72  |
| C. MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL YANG<br>EFEKTIF.....          | 79  |
| D. MODEL PENANGANAN RISIKO OPERASIONAL .                      | 84  |
| E. KENDALA PENANGANAN RISIKO<br>OPERASIONAL.....              | 90  |
| F. PENUTUP .....  | 92  |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 93  |
| BAB V    MANAJEMEN RISIKO PEMBIAYAAN .....                    | 95  |
| A. PENDAHULUAN.....   | 95  |
| B. SUMBER RISIKO PEMBIAYAAN.....                              | 97  |
| C. MANAJEMEN RISIKO PEMBIAYAAN YANG<br>EFEKTIF.....           | 102 |
| D. MODEL PENANGANAN RISIKO PEMBIAYAAN .                       | 109 |
| E. KENDALA PENANGANAN RISIKO<br>PEMBIAYAAN .....              | 112 |
| F. PENUTUP .....  | 116 |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 117 |
| BAB VI    MANAJEMEN RISIKO SUMBER DAYA<br>MANUSIA.....        | 119 |
| A. PENDAHULUAN.....   | 119 |
| B. SUMBER RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA .....                    | 121 |
| C. MANAJEMEN RISIKO SUMBER DAYA<br>MANUSIA YANG EFEKTIF ..... | 126 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| D.  | MODEL PENANGANAN RISIKO SUMBER<br>DAYA MANUSIA .....        | 129 |
| E.  | KENDALA PENANGANAN RISIKO SUMBER<br>DAYA MANUSIA LKMS.....  | 132 |
| F.  | PENUTUP .....   | 133 |
|   | DAFTAR PUSTAKA .....  | 134 |
| BAB VII     MANAJEMEN RESIKO DAN <i>GOOD</i><br><i>CORPORATE GOVERNANCE</i> PADA LKMS.. |   |     |
| A.  | PENDAHULUAN.....  | 137 |
| B.  | PERLUNYA <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i><br>PADA LKMS..... | 140 |
| C.  | KETERKAITAN MANAJEMEN RESIKO DAN TATA<br>KELOLA .....       | 148 |
| D.  | MEKANISME GCG PADA LKMS.....                                | 152 |
| E.  | PENUTUP .....   | 156 |
|   | DAFTAR PUSTAKA .....  | 157 |
|   | BIODATA PENULIS.....  | 162 |



**RISK MANAGEMENT  
LEMBAGA KEUANGAN  
MIKRO SYARIAH**

# **BAB I | | PENDAHULUAN**

## **A. PENDAHULUAN**

Pada dasarnya kehadiran Lembaga Keuangan Mikro (LKM) bertujuan untuk memperluas peluang ekonomi dan keuangan yang masih belum merata dan terbatas bagi masyarakat miskin (Widiarto & Emrouznejad, 2015). Peluang ekonomi dan keuangan disediakan LKM melalui penyaluran pembiayaan atau pinjaman untuk masyarakat kalangan mikro. Namun, pembiayaan yang relatif kecil justru menimbulkan biaya transaksi tinggi yang menyebabkan LKM memberikan kebijakan bunga pada peminjam dalam rangka menutupi biaya tersebut. Kebijakan itu dilakukan dengan justifikasi bahwa kemampuan pengembalian peminjam tinggi secara presentase sehingga membayar suku bunga tidak lagi dianggap sebagai risiko untuk peminjam (Widiarto & Emrouznejad, 2015). Sayangnya, kebijakan pemberian bunga pada pembiayaan menjadi kontradiktif dengan tujuan awal keuangan mikro untuk mengatasi masalah kemiskinan yang terjadi. Suku bunga yang digabungkan dengan nilai pembiayaan telah menambah beban bagi peminjam untuk melunasi dan berakhir pada

hutang yang semakin membengkak. Dengan kata lain masyarakat miskin tidak akan mampu membayar nilai bunga yang tinggi secara terus menerus dalam jangka waktu yang lama. Alih-alih bertujuan memperluas akses ekonomi, hutang yang membengkak justru akan membuat masyarakat menjadi semakin miskin.

Diskusi di atas akhirnya membawa kita pada sebuah pertanyaan bahwa “Apakah keuangan mikro benar-benar mampu menjangkau mereka yang berhak dan menjangkau yang termiskin dari yang miskin?” (Kaleem & Ahmed, 2010). Melihat celah kontradiktif ini, Islam datang dengan pendekatan profit-loss sharing yang lebih dekat dengan aspek moralitas dan permodalan dibandingkan dengan bunga, karena keuntungan yang didapatkan melibatkan prinsip berbagi risiko dan *reward* antara peminjam dan yang meminjamkan. Khusus pada wilayah mikro, Islam telah direpresentasikan melalui Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Keuangan mikro syariah merupakan gabungan dari dua industri yang sedang berkembang pesat yakni keuangan mikro dan keuangan Islam dimana lembaga ini bukan hanya menyediakan akses keuangan kepada masyarakat miskin melalui prinsip sosial Islam namun juga menyediakan akses keuangan untuk jutaan muslim miskin yang saat ini menolak produk keuangan mikro yang tidak

sesuai dengan hukum Islam (Abdelkader & Salem, 2013). Keuangan mikro Islam berakar pada keinginan untuk pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran sistem sosial-politik berdasarkan prinsip-prinsip Islam dalam komunitas Muslim (Saad et al., 2013); melebihi konsep kredit mikro dengan memasukkan unsur sedekah dalam bentuk keuangan Islami, yaitu Zakat dan Wakaf dalam rangka membantu kebutuhan dasar orang miskin, dan menghindari pinjaman produktif yang berlebihan ke dalam tujuan konsumsi (Fersi & Boujelbene, 2016); serta pembiayaan yang ditawarkan menggunakan konsep perdagangan dan kemitraan dengan membantu yang paling miskin dari yang miskin melalui pinjaman tanpa bunga dan bantuan untuk keperluan konsumsi (Kaleem & Ahmed, 2010). Berdasarkan diskusi tersebut dapat disimpulkan bahwa LKMS merupakan salah satu instrumen Islam di sektor keuangan yang menyediakan pelayanan keuangan berbasis prinsip-prinsip Islam untuk kalangan mikro yaitu masyarakat menengah bawah.

Dalam dasar pelaksanaan operasional LKMS, Islam melarang praktik riba yaitu penambahan nilai pinjaman karena penundaan waktu pelunasan; praktik *gharar* yaitu “ketidakpastian” atau “keraguan” dalam akad, objek transaksi, dan pelaku transaksi; dan praktik *maysir* yaitu

mensyaratkan sesuatu atau komoditi sebagai jaminan yang akan diambil dari pihak yang kalah untuk pihak yang menang. Dalam hal ini, sebagai alternatif pengganti riba, LKMS menawarkan metode *profit-loss sharing* dalam produk-produk keuangan mereka seperti *mudharabah*, *mudharabah*, dan lain-lain. Dimana terjadi pembagian profit dan risiko oleh peminjam dan yang meminjamkan secara adil. Selain itu, ada beberapa prinsip lainnya yang sangat melekat pada keuangan Islam di antaranya *prinsip kemitraan (Ta'awun)* yang merujuk pada kerjasama (tolong-menolong) dengan kesetaraan posisi baik sebagai lembaga keuangan maupun pihak yang membutuhkan dana; *prinsip keadilan (Ridhlo antar pihak)* yang merujuk pada pembagian profit dan risiko secara adil; *prinsip transparansi* yang merujuk pada sifat keterbukaan antarpihak; dan *prinsip keuniversalan (Rahmatan lil 'alamin)* dimana lembaga keuangan syariah ditujukan untuk masyarakat luas yang tidak mengenal ras, budaya, dan agama. Prinsip-prinsip tersebut dilakukan sebagai upaya untuk membangun lembaga yang amanah dalam menjangkau kemaslahatan (kesejahteraan menyeluruh) seluruh umat.

Saat ini LKMS telah tumbuh mendunia di banyak negara miskin sekaligus sebagai alternatif yang kredibel dan memungkinkan penduduk miskin memiliki akses ke layanan



keuangan dasar dengan biaya rendah. Integrasi konsep keuangan Islam ke keuangan mikro adalah salah satu alasan berharga dalam menarik perhatian masyarakat miskin untuk memanfaatkan layanan ini (Abdelkader & Salem, 2013). Namun, untuk mengatasi masalah kemiskinan dibutuhkan waktu yang panjang maka sejalan dengan itu, diperlukan juga LKMS yang kuat dan hidup lestari (dalam hal ini memerlukan manajemen yang kuat). Manajemen yang kuat dapat digambarkan salah satunya dengan melihat kemampuan LKMS dalam mengelola berbagai risiko dan tantangan yang akan terjadi ke depannya. Sehingga, ini berarti bahwa manajemen risiko merupakan salah satu faktor penting yang perlu mendapatkan perhatian dalam mendukung ikhtiar LKMS dalam memberantas kemiskinan di masa mendatang.

## **B. PERAN PENTING LKMS**

Dalam beberapa dekade terakhir, LKM menjadi salah satu alternatif solusi yang membantu pengentasan kemiskinan global termasuk dalam mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainability Development Goals) yang diresmikan pada tahun 2015 di Markas Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) oleh para pemimpin

dunia. Kehadiran lembaga ini menyebabkan penyebaran ketersediaan akses keuangan dan pertumbuhan ekonomi bagi kalangan masyarakat miskin seperti akses pembiayaan untuk usaha mikro dan kesempatan untuk menabung walaupun dengan jumlah dana yang kecil. Selain itu, proses ini juga telah menarik LKMS untuk ikut memberikan warna baru dan kontribusi terbaiknya melalui alternatif keuangan Islam dalam gerakan keuangan mikro untuk perbaikan ekonomi.

LKMS memberikan pembiayaan dengan skema profit-loss sharing seperti *mudharabah* dan *mudharabah* untuk membantu pengembangan dan permodalan usaha mikro. Usaha mikro yang terbantu dalam hal permodalan dan pembinaan memungkinkannya untuk terus berkembang dan keluar dari jalan kemiskinan. Perkembangan tersebut mendorong mereka untuk membuka lapangan pekerjaan yang lebih luas khususnya untuk masyarakat sekitar usaha. Sehingga, kelestarian usaha mikro dan kelestarian LKMS akan dicapai secara bersama (karena permodalan yang diberikan oleh LKMS untuk usaha mikro dan tingkat bagi hasil yang tinggi) serta membantu meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar melalui lapangan pekerjaan yang disediakan. Peran penting LKMS lainnya dalam rangka menjangkau masyarakat termiskin dari yang miskin dapat

tercermin dalam aktivitas pengumpulan dan penyaluran dana Zakat, Infaq, Sedekah, dan Waqf (ZISWAF) baik dalam bentuk pembiayaan mikro berupa Qardul Hassan (pinjaman kebaikan tanpa tambahan keuntungan apapun) maupun disalurkan ke dalam bentuk kegiatan sosial lain.

Kehadiran LKMS telah memberikan angin segar untuk umat terutama dalam membantu memberikan akses keuangan dan pelayanan ekonomi bebas riba yang dibutuhkan oleh jutaan muslim miskin di dunia yang menolak dengan keras layanan keuangan mikro yang tidak sesuai dengan hukum Islam. Dengan pendekatan profit-loss sharing dan nilai-nilai Islam, LKMS dihadirkan sebagai upaya untuk membebaskan masyarakat dari praktik ribawi. Lebih lanjut, LKMS memiliki prinsip universal yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat luas tanpa melihat latar belakang ras, budaya, dan agama. Hal ini memungkinkan lembaga ini menjadi bagian dari upaya dakwah untuk mensosialisasikan keuangan Islam kepada seluruh masyarakat. Sehingga, alternatif yang ditawarkan oleh Islam melalui LKMS dapat lebih dikenal dan mampu menjangkau masyarakat dengan lebih luas.

Berdasarkan diskusi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa LKMS memiliki berbagai peran penting di antaranya (1) sebagai penyedia akses keuangan bebas riba

(baik pembiayaan maupun tabungan dengan dana kecil) untuk masyarakat dan usaha mikro; (2) membantu pengentasan kemiskinan dengan menjangkau masyarakat termiskin dari yang miskin melalui pengumpulan dan penyaluran ZISWAF baik dalam bentuk Qardhul Hasan maupun kegiatan sosial lain; (3) membebaskan masyarakat dari praktik ribawi pada pelayanan keuangan mikro; dan (4) bersifat universal sehingga menjadi bagian dari upaya dakwah mengenai ekonomi Islam kepada masyarakat luas.

### **C. BERBAGAI TANTANGAN LKMS**

Kehadiran LKMS dengan berbagai peran penting yang melekat padanya juga telah memunculkan berbagai tantangan yang dapat menghambat perkembangan lembaga ini. Beberapa peneliti telah mendeskripsikan beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh LKMS di antaranya (Rahman & Dean, 2013; Seibel, 2007):

1) Penetrasi pasar. Penetrasi pasar dikaitkan dengan jangkauan LKMS yang masih buruk seperti kurangnya jaringan cabang termasuk kurangnya prosedur internal terkait kinerja, protokol dan kapasitas manajer dan staf.

- 2) Keberlanjutan LKMS. Keberlanjutan LKMS sering dihambat karena kekurangan mobilisasi dana dan terbatasnya diversifikasi produk pembiayaan.
- 3) Biaya transaksi yang tinggi. Mirip dengan LKM konvensional, LKMS menemukan biaya transaksi tinggi dalam pemantauan dan pencarian informasi di pasar. Pemantauan dan pencarian informasi berhubungan dengan pemilihan nasabah yang biasanya memiliki lebih dari satu pembiayaan yang didapatkan dari LKMS yang berbeda. Selain itu, mereka sering dihadapkan dengan daya pengembalian pembiayaan nasabah yang rendah mengingat sasaran LKMS adalah masyarakat menengah ke bawah. Biaya transaksi yang tinggi dan daya pengembalian yang rendah sering diperparah dengan kemunculan masalah moral *hazard*, baik yang dilakukan oleh SDM maupun nasabah. Sehingga masalah ini menjadi tantangan yang mengancam keberadaan LKMS.
- 4) Memiliki pengalaman yang cukup di bidang keuangan mikro syariah. Pengalaman di bidang mikro berhubungan dengan pengetahuan mengenai pengelolaan lembaga baik mengenai prinsip-prinsip keuangan Islam dalam lembaga mikro maupun strategi untuk membantu perkembangan mikro. Kurangnya personil yang terlatih merupakan tantangan utama untuk pertumbuhan, perluasan dan

konsolidasi sektor keuangan mikro Islam. Terdapat kebutuhan mendesak untuk mengembangkan pusat sumber daya manusia dan materi pelatihan namun masih memerlukan biaya yang sangat mahal.

- 5) Efektivitas LKM syariah dalam pengentasan kemiskinan. LKMS dirancang untuk membantu masalah kemiskinan. Namun kenyataannya, kemiskinan bukan hanya disebabkan oleh masalah keuangan saja namun juga disebabkan oleh faktor sosial ekonomi nasabah seperti keterampilan numeric yang rendah, perbedaan bahasa, dan ketidaktahuan nasabah mengenai dokumentasi yang diperlukan dalam praktik akuntansi LKMS sehingga menyebabkan sistem yang berjalan menjadi tidak efektif. Selain itu, instrumen pembiayaan belum disesuaikan dengan kondisi peminjam kecil (pembiayaan kelembagaan jangka pendek, menengah, dan panjang biasanya belum tersedia untuk masyarakat miskin).
- 6) Pengendalian internal yang efektif. LKMS memiliki masalah pada tata kelola dan manajemen. Hal ini disebabkan karena kurangnya penguasaan praktik kelola keuangan Islam yang memadai. Sehingga, masih terjadi pengelolaan manajemen yang kusut dan tentunya berpengaruh pada kinerja LKMS.

7) Pengawasan eksternal. Pengendalian internal yang tidak efektif diperparah dengan pengawasan eksternal yang tidak konsisten. Celah ini dapat dimanfaatkan oleh para pelaku penyelewengan untuk melakukan tindakan kecurangan yang menyebabkan LKMS mengalami kebangkrutan.

Selain itu, saat ini LKMS dihadapkan pada lingkungan yang memiliki perubahan dinamis dan tidak dapat diprediksi berupa peradaban yang maju dengan penggunaan teknologi yang semakin masif. North et al., (2018) menjelaskan bahwa kecepatan perubahan yang luar biasa pada lingkungan digital tersebut sering disebut dengan lingkungan VUCA. VUCA berasal dari kata *volatility* yang berarti perubahan yang sering dan kuat; *uncertainty* yang berarti situasi yang tidak jelas dan kurang dapat diprediksi; *complexity* yang berarti saling ketergantungan berbagai elemen dan rantai sebab-akibat yang tidak jelas, dan *ambiguity* yakni lingkungan yang tidak konsisten dan kontradiktif karena kebingungan antara sebab-akibat.

Contoh nyata gejala perubahan tak terdeteksi yang sedang berdampak pada seluruh lini organisasi adalah kemunculan virus COVID-19 pada bulan Desember 2019 di Wuhan, Cina. Virus ini telah melumpuhkan berbagai sektor

di taraf dunia seperti sektor ekonomi, pariwisata, pendidikan, dan sebagainya. Namun, telah memunculkan model dan peluang baru yang menuntun setiap lembaga termasuk LKMS untuk mengimplementasikan kebijakan menggunakan bantuan teknologi. Dilema besar dihadapkan pada sebuah tantangan untuk menjalankan aktivitas operasional LKMS di sektor ekonomi dan aspek kesehatan secara beriringan. Akibatnya, LKMS ditantang untuk terus beradaptasi agar dapat bertahan hidup pada lingkungan ini.

Tantangan pada diskusi di atas, telah menyadarkan LKMS bahwa masih banyak kekurangan di berbagai aspek yang perlu diperbaiki dan dikelola dengan lebih baik. Tantangan telah membawa berbagai risiko yang mengancam kelestarian lembaga ini. Kebijakan dan pengelolaan yang tepat atas risiko yang terjadi perlu dilakukan, namun untuk mendukung hal ini LKMS memerlukan pengetahuan dan kemampuan yang baik pada aspek manajemen risiko. Sehingga, ini berarti bahwa manajemen risiko yang baik sangat diperlukan untuk membantu menghadapi berbagai tantangan yang telah membawa risiko-risiko yang mengancam kelestarian lembaga ini.



#### D. PENTINGNYA MANAJEMEN RISIKO

Tantangan akan diikuti dengan kehadiran sebuah peluang. Begitupun dengan risiko yang akan selalu membawa *reward* beserta strategi baru untuk menunjang keberlanjutan sebuah lembaga termasuk LKMS. Risiko adalah segala sesuatu yang terkadang bersifat tak terprediksi dan berhubungan dengan ketidakpastian yang menimbulkan kerugian untuk organisasi. Kemungkinan hasil yang merugikan merupakan bagian penting dalam aktivitas ekonomi dan ketidakpastian menjadi komponen alami dari aktivitas yang melibatkan masa depan. Sebagai lembaga keuangan, LKMS tidak dapat menghindari dari masalah yang berkaitan dengan risiko. Ini adalah elemen yang melekat dan bagian integral dari layanan keuangan pada umumnya dan keuangan mikro pada khususnya dan memang, keuntungan adalah sebagian dari imbalan atas pengambilan risiko yang berhasil dalam bisnis (Manan & Shafiai, 2015). Menangani risiko dengan baik adalah salah satu jalan dan ikhtiar yang diambil dalam rangka menjaga keberlanjutan LKMS. Hal ini dikarenakan LKMS memiliki corak dan keunikan yang berbeda dengan LKM konvensional dan jika dilihat dari berbagai sisi, risiko yang timbul juga akan berbeda. Di sisi lain, risiko yang berlebihan dan tidak terkelola dengan baik dapat mengakibatkan

kerugian sehingga membahayakan keselamatan dan kesehatan lembaga keuangan mikro dan keselamatan deposan lembaga keuangan mikro (Manan & Shafiai, 2015). Akibatnya, lembaga keuangan mikro mungkin gagal memenuhi tujuan sosial dan keuangan mereka. Sehingga untuk menghadapi situasi tersebut diperlukan manajemen risiko yang efektif berupa pengetahuan yang baik mengenai jenis-jenis risiko dan diiringi dengan kemampuan yang mumpuni untuk mengelola risiko tersebut.

Manajemen risiko memiliki peran yang sangat penting dalam meminimalisir kerugian yang ditimbulkan dari berbagai risiko baik yang bersifat terprediksi maupun tidak terprediksi. Pada dasarnya manajemen risiko adalah bagian dari proses penting pada pengelolaan organisasi yang bertugas untuk mengidentifikasi, mengantisipasi dan menanggulangi peluang terjadinya risiko karena berbagai aspek seperti lingkungan, manusia, teknologi, politik, dan organisasi. Dalam menjalankan sebuah organisasi, organisasi tersebut harus mampu memastikan seberapa jauh tingkat keberhasilan organisasi dalam mengantisipasi potensi risiko yang terjadi. Sehingga, manajemen risiko yang efektif akan membantu keselarasan dan daya hidup LKMS.

Apabila melihat bentuk operasional LKMS yang menjadi salah satu lembaga keuangan, beberapa kasus risiko

yang terjadi dapat mengadopsi cara penanganan risiko yang telah dilakukan oleh bank. Namun, unsur syariah menjadikan LKMS memiliki keunikan risiko lain yang berbeda dan harus memiliki strategi khusus dalam menangani risiko tersebut. Selain itu mengingat fokus sasaran pasar pembiayaan ada pada usaha mikro dan kalangan masyarakat miskin, hal ini tentu saja akan mempengaruhi kemunculan risiko lainnya. Dengan kata lain, tidak semua jenis risiko pada bank dapat diadopsi oleh LKMS karena alasan perbedaan sasaran pasar dan prinsip-prinsip syariah yang melekat pada LKMS. Sehingga, hal ini dapat mendorong LKMS untuk mulai membangun manajemen risiko yang efektif dalam menghadapi berbagai risiko merugikan yang mempengaruhi eksistensinya.

## **E. PENUTUP**

LKMS telah menjadi bagian dalam upaya mengatasi masalah kemiskinan yang terjadi dan perbaikan ekonomi kalangan mikro dengan pendekatan keuangan mikro dan keuangan Islam yang menjadi atribut lengkap lembaga ini. Namun, masalah kemiskinan memerlukan waktu yang lama untuk ditanggulangi, sehingga diperlukan juga LKMS yang hidup lestari dan memiliki manajemen yang kuat.

Manajemen yang kuat diperlukan untuk membantu LKMS menghadapi potensi risiko pada tantangan masa depan. Sehingga hal ini menimbulkan celah serius dalam membangun manajemen risiko yang baik untuk LKMS.

Buku ini menawarkan pengetahuan mengenai manajemen risiko untuk LKMS sebagai salah satu wujud gejala dan keinginan guna membantu LKMS hidup lestari. Pengenalan mengenai manajemen risiko pada LKMS akan dimulai dengan pengetahuan mengenai berbagai risiko LKMS pada BAB II, pengenalan mengenai manajemen risiko LKMS secara umum pada BAB III, manajemen risiko operasional pada BAB IV, manajemen risiko pembiayaan pada BAB V, manajemen risiko SUMBER DAYA manusia BAB VI, dan keterkaitan antara manajemen risiko dan tata kelola LKMS pada BAB VII.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdelkader, I. Ben, & Salem, A. Ben. (2013). Islamic vs Conventional Microfinance Institutions: Performance analysis in MENA countries. *International Journal of Business and Social Research*, 3(5), 218–233. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v3i5.21>
- Fersi, M., & Boujelbene, M. (2016). The Determinants of the Performance and the Sustainability of Conventional and Islamic Microfinance Institutions. *Economics World*, 4(5), 197–215. <https://doi.org/10.17265/2328->

7144/2016.05.001

- Kaleem, A., & Ahmed, S. (2010). The quran and poverty alleviation: A theoretical model for charity-based islamic microfinance institutions (MFIS). *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 409–428. <https://doi.org/10.1177/0899764009332466>
- Manan, S. K. A., & Shafiai, M. H. B. M. (2015). Risk Management of Islamic Microfinance (IMF) Product by Financial Institutions in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 31(June 2016), 83–90. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01134-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01134-x)
- North, K., Maier, R., & Haas, O. (2018). *Knowledge Management in Digital Change New Findings and Practical Cases*. Springer International Publishing.
- Rahman, R. A., & Dean, F. (2013). Challenges and solutions in Islamic microfinance. *Humanomics*, 29(4), 293–306. <https://doi.org/10.1108/H-06-2012-0013>
- Saad, N. M., Mohamed, M. O., Le, L. S., & Haneef, Mohamed Aslam Ghani, H. M. A. (2013). Towards Adopting Zero Interest Financing (ZIF) and Profit and Loss Sharing (PLS) Principle in Islamic Microfinance: The Case of Amanah Ikhtiar Malaysia. *Journal of Islamic Finance*, 2(2), 38–50.
- Seibel, H. D. (2007). Islamic microfinance: the challenge of institutional diversity. *Working Paper // University of Cologne, Development Research Center, No. 2007,5, April 2008*, 1–10. <https://doi.org/10.1353/soj.0.0005>
- Widiarto, I., & Emrouznejad, A. (2015). Social and financial efficiency of Islamic microfinance institutions: A Data Envelopment Analysis application. *Socio-Economic Planning Sciences*, 50(2015), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2014.12.001>

**“Dalam beberapa dekade terakhir, LKM (Lembaga Keuangan Mikro) menjadi salah satu alternatif solusi yang membantu pengentasan kemiskinan global termasuk dalam mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainability Development Goals*) yang diresmikan pada tahun 2015 di Markas Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) oleh para pemimpin dunia.”**

## **BAB II || BERBAGAI RISIKO LKMS**

### **A. PENDAHULUAN**

Ketidakpastian masa depan sering berkaitan dengan kemungkinan terjadinya peluang dan risiko. Ketidakpastian yang diprediksi mampu membawa keuntungan sering disebut dengan peluang sedangkan risiko dihubungkan dengan ketidakpastian yang menyebabkan kerugian. Baik peluang maupun risiko, keduanya akan selalu hadir untuk mendukung dan menghambat perkembangan sebuah lembaga termasuk LKMS. Lebih jauh berbicara mengenai risiko, beberapa peneliti telah mendeskripsikan risiko sebagai; ketidakpastian yang memiliki kemungkinan kerugian dan berulang (Sakti et al. 2016); hasil dari keadaan yang bervariasi/berubah-ubah (Abdullah 2019); peristiwa masa depan yang tidak pasti yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan lembaga seperti strategis, operasional, keuangan atau terkait dengan kepatuhan syariah (Rhanoui and Belkhoutout 2019).

Rhanoui and Belkhoutout (2019) menjelaskan bahwa jika kita mendefinisikan risiko hanya sebagai kemungkinan kerugian saja, risiko ini tidak diinginkan dari sudut pandang Islam murni. Hal ini dikarenakan Islam jelas menyerukan

pelestarian dan pengembangan kekayaan. Namun, dalam upaya melakukan tindakan baik tersebut pasti akan selalu diiringi dengan kesulitan. Dengan kata lain, kesulitan di sekitarnya adalah hal sekunder dalam menentukan nilai suatu tindakan. Alasan yang sama dapat diterapkan pada risiko yang menjadi kesulitan untuk pengambilan keputusan ekonomi yang tepat (Rhanoui and Belkhoutout 2019). Nilai dari pengambilan keputusan ekonomi bukan hanya ditentukan oleh risiko (seringkali risiko menjadi sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak disengaja) tapi ditentukan dari kekayaan dan nilai tambahan yang diciptakan dalam aktivitas tersebut (Bousslama and Lahrichi 2017). Sehingga, pengambilan risiko diperbolehkan untuk nilai yang ditambahkan dan kekayaan yang diciptakannya, bukan karena risiko itu diinginkan. Hal ini menciptakan perbedaan mendasar antara risiko sah dan risiko terlarang.

Risiko dikatakan sah jika kehadirannya diperlukan untuk menciptakan sebuah nilai sedangkan dikatakan tidak sah dan berjudi apabila disengaja dan tidak menciptakan sebuah nilai (Bousslama and Lahrichi 2017). Bousslama and Lahrichi (2017) juga menjelaskan bahwa terdapat tiga kriteria yang digunakan untuk menentukan apakah risiko itu dapat diterima atau tidak, di antaranya; (1) tingkat keniscayaan (risiko tidak dapat dipisahkan dari transaksi nyata dan



penciptaan nilai karena memisahkan risiko dari transaksi nyata akan menciptakan lebih banyak risiko dan akan mengarah ke ketidakstabilan yang lebih besar dalam perekonomian); (2) tingkat risiko (kemungkinan kegagalan harus lebih kecil dari pada keberhasilan); (3) sejauh mana risiko itu disengaja (tujuan dari aktivitas ekonomi normal adalah nilai yang diciptakannya, dan bukan risiko yang ditimbulkannya. Oleh karena itu, risiko ini tidak dapat direncanakan sebagai bagian dari transaksi).

Prinsip syariah mengatur pengambilan risiko sesuai dengan prinsip *al-kharaj bil al-daman* (bersamaan dengan keuntungan ada sebuah tanggung jawab) dan *al-ghorm bil al-ghonm* (bersamaan dengan keuntungan ada risiko), dan sekaligus menghindari *gharar* (ketidakpastian berlebihan), *maisir* (perjudian), dan *riba* (Sakti et al. 2016). Pengelolaan terhadap risiko tercermin pada kisah Nabi Yusuf yang mentafsirkan mimpi Raja Rayan bin Walid. Dikisahkan dalam Al-Qur'an:

*(Setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf dia berseru):" Yusuf, wahai orang yang sangat dipercaya! Terangkanlah kepada kami (takwil mimpi) tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk yang dimakan oleh tujuh (ekor sapi betina) yang kurus, tujuh tangkai (gandum) yang hijau dan (tujuh tangkai) lainnya yang kering agar aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahui" (Q.S. 12; 46).*

Kemudian Nabi Yusuf menerangkan arti mimpi tersebut pada ayat selanjutnya.

*Dia (Yusuf) berkata, "Agar kamu bercocok tanam tujuh tahun (berturut-turut) sebagaimana biasa; kemudian apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan di tangkainya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian setelah itu akan datang tujuh (tahun) yang sangat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun-tahun sulit), kecuali sedikit apa (bibit gandum) yang kamu simpan. Setelah itu akan datang tahun, dimana manusia diberi hujan (dengan cukup) dan pada masa itu mereka memeras (anggur)" (Q.S. 12; 47-49).*

Dalam kisah tersebut, musim kekeringan tujuh tahun telah dianggap sebagai risiko yang mengancam kesejahteraan negeri. Sedangkan dalam pengendalian risiko, Nabi Yusuf melalui tafsir mimpinya menyarankan untuk menyimpan hasil panen selama tujuh tahun pertama untuk menghadapi musim kering pada tujuh tahun berikutnya. Pengendalian risiko telah dicerminkan dalam bentuk menghadapi dan mengurangi dampak dari risiko yang akan terjadi. Selain itu, antisipasi risiko dalam hal bermuamalah (khususnya berhutang) dapat dilakukan dengan meminta barang tanggungan untuk menjamin kepastian apa yang dipinjamkan akan kembali (QS. 2; 283). Dalam menghadapi sebuah kesulitan dalam bentuk risiko, umat muslim telah diajarkan untuk mengusahakan terlebih dahulu solusi untuk

menghadapinya kemudian diiringi dengan tawakal (berserah diri) kepada Allah SWT.

*Sebuah hadist telah menceritakan seorang muslim yang hendak meninggalkan unta yang dimiliki dalam keadaan tidak terikat untuk solat lalu bertanya kepada Nabi Muhammad SAW; "Wahai Rasulullah, apakah saya ikat unta saya lalu tawakal kepada Allah Azza wa Jalla ataukah saya lepas saja sambil bertawakal kepada-Nya?". Kemudian Nabi Muhammad menjawab;*

إِعْقِلْهَا وَتَوَكَّلْ

*"Ikatlah dulu untamu itu kemudian baru engkau bertawakal !"* (HR. At-Tirmidzi no. 2517, Hasan).

Diskusi di atas telah membawa kita pada sebuah kesimpulan bahwa sesungguhnya prinsip pengelolaan risiko telah diajarkan oleh islam melalui penggambaran kisah para nabi, Al-Qur'an, dan hadith kepada umat muslim baik dalam bidang ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Sehingga, sebagai salah satu representasi ajaran Islam di bidang keuangan mikro, sudah sepatutnya LKMS belajar untuk mengenal dan mengendalikan risiko yang mengancam perkembangan lembaga di masa depan sebagaimana diajarkan dalam Al-Quran dan hadith.

## **B. RISIKO YANG DIHADAPI LKMS**

Dalam bidang keuangan Islam, LKMS telah diperkenalkan pada jenis-jenis risiko yang harus dikelola untuk menunjang tujuan lembaga. Seringkali para praktisi mengendalikan berbagai masalah dan tantangan namun tidak menyadari bahwa hal tersebut merupakan bagian dari jenis-jenis risiko. Sehingga, pengetahuan mengenai jenis-jenis risiko perlu diperkenalkan supaya strategi yang tepat dapat diambil dalam upaya menanggulangi dampak yang mungkin terjadi. Steinwand (2000) dan Tamanni (2019) mengelompokkan jenis risiko umum yang dapat terjadi di sektor keuangan mikro ke dalam tiga kelompok yaitu risiko operasional, risiko keuangan, dan risiko strategis. Berikut adalah jenis-jenis risiko LKMS yang tercermin pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Jenis-Jenis Risiko LKMS**

| <b>Risiko Operasional</b>   | <b>Risiko Keuangan</b>   | <b>Risiko Strategis</b>  |
|---|--|--|
| a. Risiko Sumber Daya Manusia (SDM): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risiko Kecurangan</i></li> </ul> b. Risiko Transaksi<br>c. Risiko Informasi dan Teknologi (IT) | a. Risiko Pembiayaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risiko Transaksi</i></li> <li>• <i>Risiko Portofolio</i></li> </ul> b. Risiko Likuiditas<br>c. Risiko Pasar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risiko Bagi Hasil</i></li> <li>• <i>Risiko Portofolio Investasi</i></li> <li>• <i>Risiko Nilai Tukar</i></li> <li>• <i>Risiko Harga Ekuitas</i></li> <li>• <i>Risiko Harga Komoditas</i></li> </ul> d. Risiko Investasi Ekuitas | a. Risiko Tata Kelola<br>b. Risiko Reputasi<br>c. Risiko Lingkungan Bisnis Eksternal |
| a. Risiko Ketidapatuhan Syariah   |  |  |

Masing-masing risiko sebagaimana tercantum dalam table di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

**1) Risiko Operasional**

Risiko operasional merupakan kerentanan yang dihadapi LKMS dalam operasi sehari-hari yang dapat mengikis modal lembaga dan merusak posisi keuangannya (Boateng, Boateng, and Acquah 2014); dan dapat pula berupa kerugian yang diakibatkan oleh "proses internal, orang dan sistem yang tidak memadai atau gagal, atau dari peristiwa eksternal, termasuk kerugian akibat ketidakpatuhan

terhadap ketentuan Syariah Islam (IFSB 2015; Ali and Babak 2014; Rhanoui and Belkhoutout 2019; Rosman and Rahman 2015); serta pada organisasi kedapatan adanya potensi kerugian sebagai akibat dari kurangnya atau kegagalan untuk melaksanakan operasinya dengan benar (Delija 2015).

Resiko operasional adalah risiko yang sangat signifikan bagi lembaga keuangan Islam karena mereka mungkin tidak memiliki cukup personel yang memenuhi syarat untuk menjalankan operasi keuangan mereka yang relatif baru dan unik (Aldoseri and Worthington 2009). Risiko operasional timbul dari kesalahan manusia termasuk potensi teknologi dan sistem informasi yang tidak memadai, sumber daya manusia yang tidak memadai seperti pelanggaran integritas (yaitu penipuan) yang mengakibatkan kerugian tidak terduga (Steinwand 2000). Alaoui and Tkiouat (2017) menjelaskan bahwa risiko ini dapat terjadi jika proses yang terkait dengan aktivitas operasional belum didefinisikan secara jelas sehingga tidak dikelola dengan benar dan mempengaruhi pencapaian tujuan serta kepuasan kebutuhan pengguna. Risiko operasional terdiri dari beberapa risiko lainnya seperti risiko SDM (termasuk risiko kecurangan), risiko transaksi, risiko IT, dan risiko ketidakpatuhan syariah.

### **a. Risiko SUMBER DAYA Manusia (SDM)**

Berjalan efektif tidaknya aktivitas operasional setiap lembaga, bergantung pada manusia yang menjalankannya. Risiko SDM adalah salah satu sumber kerugian yang disebabkan oleh kesalahan SDM yang tidak mengoperasikan proses lembaga secara benar. Rhanoui and Belkhoutout (2019) menjelaskan bahwa risiko SDM adalah risiko yang ditimbulkan oleh karyawan dari kejadian yang disengaja maupun tidak disengaja, yang dapat menyebabkan kerugian yang cukup besar bagi LKMS.

Risiko SDM dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan SDM dalam pengelolaan LKMS dan adanya pengabaian standar operasional prosedur dalam menjalankan operasional LKMS. Risiko ini dapat timbul karena kehilangan staf kunci yang berpindah ke pesaing (Delija 2015), kegagalan untuk mendapatkan orang yang tepat, penipuan seperti penyalahgunaan jabatan yang disengaja, pencurian atau pengalihan properti LKM secara langsung atau sumber daya, manipulasi dokumen untuk tujuan keuntungan pribadi yang illegal dan mengabaikan setiap kesalahan SDM. Risiko SDM dapat mendorong kehadiran risiko lain seperti risiko kecurangan yang

memberikan dampak yang sangat besar untuk perkembangan LKMS.

Risiko kecurangan diakibatkan oleh moral hazard (krisis moral) pada diri SDM di lingkungan kerja. Beberapa peneliti telah mendeskripsikan risiko kecurangan sebagai: risiko kehilangan pendapatan atau modal sebagai akibat dari penipuan yang dilakukan oleh SDM (Steinwand 2000); juga dipahami sebagai penipuan yang disengaja untuk keuntungan pribadi dengan cara ilegal atau tidak teratur (Boateng, Boateng, and Acquah 2014); ataupun diartikan sebagai kerugian yang bersumber dari SDM yang melakukan tindakan penyelewengan dan kecurangan (Delija 2015).

#### **b. Risiko Transaksi**

Risiko transaksi adalah kegagalan LKMS dalam mendeteksi kesalahan dan melakukan pemeriksaan secara berkala pada transaksi sehari-hari (Mago, Hofisi, and Mago 2013). Risiko transaksi timbul sebagai akibat dari ketidakmampuan LKMS dalam memperkerjakan SDM yang kompeten sebagai bagian dalam upaya pemeriksaan kesalahan pencatatan transaksi operasional. Selain itu, Steinwand (2000) telah menambahkan bahwa sebagian besar LKMS terkendala dalam bidang ini karena transaksi



yang mereka tangani kecil sehingga menyebabkan ketidakefektian biaya untuk pemeriksaan secara berkala. Sehingga, hal ini menimbulkan celah untuk tindakan penyelewengan lain yang menimbulkan dampak yang lebih besar dikemudian hari.

### **c. Risiko Informasi dan Teknologi (IT)**

Risiko informasi dan teknologi (IT) adalah risiko ketidakmampuan melacak penggunaan teknologi informasi tingkat lanjut yang dapat menyebabkan lembaga keuangan syariah kehilangan daya saing secara signifikan (Rhanoui and Belkhoutout 2019). Risiko IT dapat timbul karena LKMS tidak mampu mengikuti perkembangan penggunaan teknologi secara masif dari pesaing dan kegagalan dalam mengimplementasikan sistem teknologi yang tepat dalam aktivitas operasionalnya. Ada beberapa kendala yang menghambat implementasi sistem informasi dan teknologi yang canggih oleh LKMS di antaranya: (1) sasaran pasar LKMS adalah masyarakat mikro yang seringkali tidak mengerti cara penggunaan sistem teknologi yang canggih pada layanan keuangan mereka; (2) Penggunaan sistem IT memerlukan biaya yang besar sehingga diperlukan pengambilan keputusan yang tepat seperti keputusan

untuk membeli atau menyewa sistem (termasuk *software* dan keamanannya); (3) memerlukan SDM yang kompeten dan melek teknologi.

Perkembangan teknologi saat ini semakin pesat dan menjadi bagian dari proses bisnis pada semua lini organisasi termasuk LKMS. Bagi LKMS yang telah mengimplementasikan sistem IT, risiko IT dapat diartikan sebagai kerugian yang diakibatkan oleh kegagalan LKMS dalam mengatur arus penggunaan sistem IT yang dimiliki seperti peristiwa kehilangan data, terdapatnya virus, sistem keamanan IT yang tidak baik, kegagalan operasi perangkat lunak, serangan hacker, dan penipuan yang menjadi ancaman besar untuk perkembangan LKMS. Risiko implementasi IT juga diperparah dengan pemeliharaan sistem IT yang buruk sehingga memberikan dampak pada pembekakan biaya dan menghambat aktivitas pelayanan keuangan kepada masyarakat.

#### **d. Risiko Ketidapatuhan Syariah**

Ketidakpastian hukum di sektor keuangan mikro telah menjerumuskan banyak LKM ke dalam operasi ilegal karena ketidakpatuhan, sebagian karena ketidaktahuan tentang hukum. LKMS adalah lembaga syariah yang seharusnya dalam menjalankan aktivitas

operasionalnya baik itu dalam hal perjanjian akad dan transaksi dan pelaksanaan layanan keuangan harus sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yang telah diatur. Risiko ketidakpatuhan syariah sering digambarkan sebagai: risiko yang timbul karena LKMS gagal mematuhi aturan dan prinsip syariah sebagaimana ditentukan oleh dewan syariah (IFSB 2015; Rhanoui and Belkhoutout 2019).

Risiko ketidakpatuhan syariah memiliki konsekuensi yang berhubungan dengan Allah, karena melanggar prinsip-prinsip syariah dapat menjauhkan diri dari keberkahan dan menyebabkan LKMS kehilangan kepercayaan dari umat sebagai lembaga keuangan mikro yang patuh syariah. Selain itu, perbedaan interpretasi aturan syariah telah mengakibatkan perbedaan dalam pelaporan keuangan, pengauditan, dan perlakuan akuntansi. Oleh karena itu, untuk tujuan kepatuhan syariah, LKMS harus memastikan bahwa mereka selalu mematuhi aturan dan prinsip syariah, termasuk dokumentasi kontrak mereka dengan cara melakukan tinjauan kepatuhan syariah setidaknya setiap tahun oleh departemen syariah yang terpisah (Rosman and Rahman 2015).

### **e. Risiko Keuangan**

Sebagai Lembaga keuangan, LKMS tidak akan asing dengan istilah “risiko keuangan”. Risiko keuangan berhubungan dengan kemungkinan kerugian secara langsung pada keuangan lembaga baik dari sisi asset maupun kewajiban (Al Rahahleh, Ishaq Bhatti, and Najuna Misman 2019). Risiko keuangan memiliki keunikan karena sifat akad kontrak yang digunakan dan mendapat perhatian besar dalam literatur perbankan standar tetapi hanya mendapat sedikit perhatian dari komunitas riset dalam keuangan mikro hingga saat ini (Gietzen 2017). Padahal LKMS menghadapi ketidakpastian pada pembiayaan mereka setiap hari. Menurut Tamanni (2019), ketidakpastian tersebut berhubungan dengan gagal bayar atau tunggakan pembayaran karena kurangnya tata kelola yang baik atau kinerja keuangan yang buruk dan menyebabkan LKM menghadapi masalah yang serius. Sehingga, pengelolaan risiko keuangan pada LKMS perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut. Risiko keuangan pada LKMS terdiri dari beberapa risiko lainnya, yakni risiko pembiayaan, risiko likuiditas, dan risiko pasar.

#### **f. Risiko Pembiayaan**

Sebagai penyedia pembiayaan untuk usaha mikro, LKMS akan menemui potensi entitas peminjam yang gagal dalam memenuhi kewajibannya sesuai persyaratan yang disepakati. Kemungkinan tersebut menjadi sesuatu yang lebih dikenal dengan istilah risiko pembiayaan. Beberapa peneliti telah mendeskripsikan risiko pembiayaan sebagai: risiko pendapatan dan modal karena keterlambatan pembayaran oleh peminjam yang diiringi dengan keterlambatan pemenuhan pendapatan bagi hasil oleh lembaga (Steinwand 2000); peminjam yang dalam sistem pembayaran tidak dapat memenuhi secara penuh kewajiban keuangannya saat jatuh tempo atau di masa mendatang (Kayed and Mohamed 2007; Rhanoui and Belkhoutout 2019; Ebrahim 2018); potensi gagal bayar pada akad-akad pembiayaan (Aldoseri and Worthington 2009).

Risiko pembiayaan dianggap paling penting untuk keberlangsungan keuangan penyedia keuangan mikro syariah, karena produk yang sesuai syariah sangat menekankan pada kemitraan mereka dan mekanisme bagi hasil dalam memobilisasi dana (Manan and Shafiai 2015). Dalam kasus pembiayaan berdasarkan bagi hasil, risiko

pembiayaan muncul ketika pemilik bisnis / pengusaha gagal membayar kepada lembaga keuangan atas bagian dari keuntungan yang semestinya diterima pada saat jatuh tempo. Hal ini umumnya terjadi ketika LKMS memiliki informasi yang tidak mencukupi (masalah informasi asimetris) tentang keuntungan sebenarnya dari usaha yang dibiayai dan pada dasarnya risiko pembiayaan berpotensi muncul karena mitra dagang yang tidak berkinerja baik. Ini berarti bahwa kerugian akibat risiko pembiayaan telah timbul akibat dari permasalahan lainnya yaitu risiko transaksi (menyangkut kegagalan dalam menyaring peminjam, kriteria jaminan, prosedur pencairan, pemantauan, dan pengumpulan pinjaman individu) dan risiko portofolio (yang berkaitan dengan kemungkinan kerugian yang terjadi karena LKMS gagal untuk menganalisis portofolio atau informasi mengenai pinjaman secara keseluruhan seperti jenis pinjaman, diversifikasi dalam menghindari konsentrasi di sektor atau area tertentu, struktur pinjaman, dan jumlah maksimum pinjaman).

#### **g. Risiko Likuiditas**

Risiko likuiditas mengacu pada lembaga yang dalam sistem pembayaran tidak dapat memenuhi kewajiban

keuangannya karena dana tidak mencukupi, tetapi mungkin dapat membayar penuh di lain waktu (Kayed and Mohamed 2007; Rhanoui and Belkhoutout 2019); ketidakmampuan lembaga untuk mendanai penurunan kewajiban atau peningkatan asset (Abdullah 2019). Secara keseluruhan, lembaga keuangan yang tidak dapat mengatasi permintaan penarikan tunai yang sangat besar dan tidak terduga dari nasabahnya atau lembaga kredit lainnya disebut tidak likuid (Rhanoui and Belkhoutout 2019).

Risiko likuiditas biasanya timbul dari ketidakmampuan manajemen untuk mengantisipasi rencana perubahan sumber pendanaan dan kebutuhan kas secara memadai (Steinwand 2000). Selain itu, risiko likuiditas dapat disebabkan karena ketidakmampuan LKMS untuk mencairkan asset yang dimiliki dan memperoleh dana dari sumber lain seperti kesulitan dalam meminjam uang dan menjual aset dengan biaya yang wajar (Aldoseri and Worthington 2009). Ebrahim (2018) menjelaskan bahwa risiko likuiditas dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian yang melekat dalam jangka waktu sumber dana (simpanan yang sebagian besar berjangka pendek) dan tujuan dana (pendanaan proyek yang sebagian besar berjangka panjang).

## **h. Risiko Pasar**

Risiko karena adanya perubahan variabel pasar dapat menyebabkan kerugian untuk LKMS. Beberapa peneliti telah mendeskripsikan risiko pasar sebagai; risiko yang timbul karena perubahan yang tidak menguntungkan pada harga suatu aset yang umumnya diperdagangkan di pasar (Rhanoui and Belkhoutout 2019); risiko kerugian pada posisi on dan off-balance sheet yang timbul dari pergerakan harga pasar, yaitu fluktuasi nilai aset yang dapat diperdagangkan, dapat dipasarkan atau disewakan (termasuk sukuk) dan dalam portofolio individu *off-balance sheet* (misalnya akun investasi terbatas) (IFSB 2015; Ali and Babak 2014); risiko yang umum untuk seluruh kelas aset atau kewajiban yang nilai investasinya menurun selama periode waktu tertentu hanya karena perubahan ekonomi atau peristiwa lain yang berdampak pada sebagian besar pasar (Kayed and Mohamed 2007).

Ali and Babak (2014) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara risiko dan volatilitas (market mood) nilai pasar aset tertentu saat ini dan di masa depan, seperti nilai pasar Sukuk, harga komoditas aset Salam, nilai pasar aset Murabahah yang dibeli dan diharapkan untuk dikirimkan pada periode tertentu, dan nilai tukar mata uang asing. Ini berarti bahwa risiko pasar menimbulkan



kerugian yang kondisinya dapat diperparah dengan risiko lainnya seperti risiko bagi hasil, risiko portofolio investasi, dan risiko nilai tukar. Dengan penjelasan lebih rinci sebagai berikut:

- (i) Risiko bagi hasil mengacu pada tingkat pengembalian yang diberikan kepada pemegang rekening investasi, yang juga dikenal sebagai deposit di LKMS (Rhanoui and Belkhoutout 2019). Para deposit ini akan kecewa jika mereka menerima, pengembalian atas simpanan mereka yang lebih rendah dari harga pasar. Dan kemungkinan terburuk akan menarik dana yang telah diberikan kepada LKMS. Sehingga untuk mempertahankan penyedia dana dan mencegah investor menarik diri, LKMS akan melepaskan semua atau sebagian dari keuntungannya untuk kepentingan para deposit
- (ii) Risiko portofolio investasi mengacu pada keputusan investasi jangka panjang daripada keputusan likuiditas atau pengelolaan kas jangka pendek. Dalam hal ini, ada beberapa LKMS yang memiliki persentase aset secara tunai dan investasi, bukan dalam bentuk pinjaman (Steinwand 2000). Ini berarti bahwa risiko portofolio investasi adalah risiko yang akan terjadi

apabila LKMS memiliki tujuan sumber dana lain seperti investasi di pasar modal.

- (iii) Risiko nilai tukar adalah kerugian yang disebabkan karena fluktuasi nilai mata uang. LKMS diharapkan memiliki pengalaman apabila mereka meminjam atau memobilisasi tabungan dari satu mata uang ke mata uang lain.
- (iv) Risiko harga ekuitas yaitu kerugian yang tercatat karena penilaian pasar terhadap aset yang dimiliki oleh LKMS karena nilai investasinya menurun (Rhanoui and Belkhoutout 2019).
- (v) Risiko harga komoditas adalah risiko memengaruhi nilai dan arus keuangan komoditas yang ada dalam akad LKMS (Rhanoui and Belkhoutout 2019).

#### **i. Risiko Investasi Ekuitas**

Al Rahahleh, Ishaq Bhatti, and Najuna Misman (2019) menyebutkan bahwa risiko investasi ekuitas merupakan salah satu bagian dari risiko keuangan. Risiko investasi ekuitas adalah risiko yang timbul karena pengadaan kemitraan untuk tujuan berpartisipasi dalam pembiayaan atau kegiatan bisnis umum seperti yang dijelaskan dalam kontrak *mudharabah* dan *mudharabah* (Rhanoui and Belkhoutout 2019; IFSB 2015). Risiko ini

yang akan terjadi apabila LKMS sudah memiliki sumber dana lain seperti investasi di pasar modal. Risiko investasi ekuitas berkaitan dengan pengelolaan risiko yang melekat dalam kepemilikan instrumen ekuitas untuk tujuan investasi. Instrumen tersebut berdasarkan kontrak *mudharabah* dan *mudharabah*. Modal yang diinvestasikan melalui *mudharabah* dan *mudharabah* dapat digunakan untuk membeli saham di perusahaan publik atau ekuitas swasta atau diinvestasikan dalam proyek tertentu, portofolio atau melalui sarana investasi gabungan (IFSB 2015). Dengan kata lain, risiko investasi ekuitas berhubungan dengan kepemilikan instrument ekuitas karena kedua belah pihak baik mudharib maupun rabiul maal sepakat untuk menggunakan modal tersebut ke dalam investasi lain seperti saham.

#### **j. Risiko Strategis**

Risiko strategis diartikan sebagai risiko yang timbul akibat ketidaktepatan dalam perumusan atau pelaksanaan suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis (Wahyudi et al. 2015). Steinwand (2000) menjelaskan bahwa risiko strategis mencakup risiko internal seperti risiko dari keputusan bisnis yang merugikan atau implementasi yang tidak tepat dari

keputusan tersebut, kepemimpinan yang buruk, atau tata kelola dan pengawasan yang tidak efektif, serta risiko eksternal, seperti perubahan dalam bisnis atau lingkungan persaingan. Risiko strategis timbul karena LKMS membuat strategi yang tidak sesuai dengan visi misinya dan gagal dalam menganalisis lingkungan strategis secara komprehensif (Wahyudi et al. 2015). Dalam hal ini, risiko strategis terdiri dari beberapa risiko lain di antaranya risiko tata kelola, risiko reputasi, dan risiko lingkungan bisnis eksternal.

#### **k. Risiko Tata Kelola**

Risiko tata kelola merupakan risiko yang terjadi karena lembaga memiliki struktur yang tidak memadai untuk membuat keputusan yang efektif (Steinwand 2000); berkaitan dengan kemungkinan pengaruh pemegang saham, pemilik dana bahkan regulator terhadap kinerja LKM, baik kinerja keuangan maupun kinerja sosial (Tamanni 2019). Al Rahahleh, Ishaq Bhatti, and Najuna Misman (2019) menjelaskan bahwa risiko tata kelola timbul akibat dari kegagalan di pihak lembaga yang mengatur, kelalaian dalam menjalankan bisnis, dan memenuhi kewajiban kontrak serta adanya lingkungan kelembagaan internal dan eksternal yang lemah.

Tantangan pada operasi manajemen yang sukses dan kebutuhan terhadap pengelola yang dapat mencapai tujuan LKMS membutuhkan peran penting struktur atas (pengurus) untuk memastikan keberlanjutan lembaga. Tata kelola yang buruk termasuk struktur organisasi yang tidak tepat dapat menyebabkan kelonggaran dalam hal pengawasan. Sehingga hal ini menimbulkan intervensi dalam lembaga karena prosedur pengawasan yang tidak efektif.

## **1. Risiko Reputasi**

Risiko reputasi menjadi bagian dari risiko strategis. Beberapa peneliti telah menggambarkan risiko reputasi sebagai; persepsi klien dan kepuasan yang mereka rasakan tentang institusi, tentang bagaimana mereka merasa diperlakukan, dan apakah mereka menghargai layanan yang diberikan (Boateng, Boateng, and Acquah 2014); juga dipahami sebagai risiko kerugian yang timbul dari persepsi negatif atas reputasi bank Islam karena praktik atau perilaku bisnisnya, yang dapat mempengaruhi operasi, profitabilitas, atau nilai pemegang sahamnya secara tidak menguntungkan (Rhanoui and Belkhouout 2019); dan dapat diartikan sebagai risiko pendapatan atau modal yang timbul dari

opini publik yang negatif, yang dapat mempengaruhi kemampuan LKM untuk menjual produk dan layanan atau aksesnya ke modal atau dana tunai (Steinwand 2000). Citra dan reputasi di masyarakat tidak hanya datang dari informasi aktual dan faktual tentang LKM. Ini tentang persepsi klien dan kepuasan yang mereka rasakan tentang institusi, tentang bagaimana mereka merasa diperlakukan, dan apakah mereka menghargai layanan yang diberikan (Boateng, Boateng, and Acquah 2014).

#### **m. Risiko Lingkungan Bisnis Eksternal**

Risiko lingkungan bisnis eksternal menyangkut risiko kerugian yang disebabkan oleh kejadian eksternal dan penyebab lain di luar kendali lembaga keuangan syariah (Rhanoui and Belkhoutout 2019). Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk mengetahui peluang dan ancaman yang akan dihadapi LKMS. Perubahan yang dinamis pada lingkungan eksternal menuntut LKMS untuk lebih agresif terutama dalam menentukan strategi untuk merespon perubahan tersebut. Sehingga dampak kerugian yang terjadi karena gejolak lingkungan eksternal dapat diminimalisir.

### C. PERLUNYA PENGELOLAAN RISIKO

Berdasarkan subab sebelumnya, kita telah mendapat gambaran berbagai jenis risiko yang menghambat keberlanjutan LKMS. LKMS tidak dapat menghindari masalah yang berhubungan dengan risiko karena keuntungan yang dihasilkan dari aktivitas keuangan menjadi penghargaan atas risiko yang telah diambil. Di sisi lain risiko yang berlebihan dan tidak dikelola dengan baik akan melemahkan keamanan dan kesehatan LKMS sebagai lembaga keuangan serta berujung pada terancamnya kelestarian LKMS untuk menyediakan pelayanan keuangan mikro kepada masyarakat (Manan and Shafiai 2015). Ini berarti pengelolaan risiko dalam rangka melindungi kelestarian LKMS sangat diperlukan. Pengelolaan risiko yang baik akan membantu LKMS dalam mengurangi dampak dari risiko yang terjadi, memprediksi tindakan yang tepat dalam mencegah atau mengatasi risiko, serta melindungi kinerja dan kelestarian LKMS dari kebangkrutan.

Diskusi di atas kemudian memunculkan pertanyaan mengenai “siapakah yang bertanggung jawab untuk menangani masalah ini?”. Wolker (2009) mengungkapkan bahwa dalam rangka mengelola berbagai risiko dan mencegah pengambilan risiko secara berlebihan, lembaga

keuangan direkomendasikan untuk membentuk staf atau komite risiko secara terpisah. Argument tersebut diperkuat dengan penemuan bahwa pembentukan staf pengendalian internal khusus dapat membantu LKMS dalam memitigasi risiko internal dan risiko eksternal (Kholilah et al. 2020). OECD (2014) menambahkan bahwa pembentukan divisi ini harus berada pada pengawasan top management untuk memastikan operasionalnya berjalan lebih efisien. Ini berarti bahwa pengelolaan risiko yang baik harus diiringi dengan pembentukan manajemen risiko yang memadai.

Langkah pertama yang dapat LKMS lakukan adalah dengan membentuk departemen manajemen risiko khusus yang menangani masalah pengelolaan risiko. Pembentukan departemen ini menjadi tanggung jawab seluruh praktisi yang menjadi pengurus dan pengelola operasional LKMS termasuk kesadaran dan pengetahuan mengenai manajemen risiko. Untuk mengawal tim yang dibentuk dalam departemen ini, diperlukan pengawasan oleh top manajemen mulai dari proses identifikasi (mengetahui jenis risiko melalui pemetaan risiko), proses penilaian (pengukuran risiko melalui pendekatan kualitatif dan kuantitatif), proses mitigasi (strategi mitigasi risiko yang tepat sesuai dengan tujuan LKMS), dan proses review (kegiatan pemantauan, pelaporan dan koreksi terhadap



kinerja manajemen risiko) (Rhanoui and Belkhoutout 2019). Integrasi kerjasama seluruh lini departemen menjadi kunci penting untuk membantu pengelolaan risiko berjalan dengan baik.

#### **D. PENUTUP**

Pengambilan risiko yang berlebihan dan tidak dikelola dengan baik dapat merugikan bahkan yang terburuk dapat menyebabkan kebangkrutan LKMS. Sebagai representasi Islam di bidang keuangan mikro, LKMS perlu belajar dari kisah para nabi, Al-Quran, dan hadith dalam menangani risiko yang terjadi. Oleh karena itu, untuk mendukung hal tersebut pengetahuan mengenai jenis-jenis risiko sangat penting agar dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk menanganinya. Adapun beberapa risiko yang terjadi pada LKMS di antaranya; risiko keuangan, risiko operasional, dan risiko strategis. Perlu diketahui bahwa risiko yang berlebihan dan tidak terkelola dengan baik akan menyebabkan LKMS merugi dan terancam terutama dalam mewujudkan tujuannya dalam menyediakan akses keuangan untuk masyarakat mikro dan menurunkan angka kemiskinan. Sehingga sudah menjadi tanggung jawab seluruh pengurus dan pengelola untuk melakukan

pembentukan tim dalam departemen manajemen risiko sebagai ikhtiar untuk mengantisipasi kemungkinan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Shafiu I. 2019. "Chapter 7 Risk Management and Corporate Governance: An Islamic Perspective." *Research in Corporate and Shari'ah Governance in the Muslim World: Theory and Practice* , 87-99. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-007-420191008>.
- Alaoui, Youssef Lamrani, and Mohamed Tkiouat. 2017. "Managing Operational Risk Related to Microfinance Lending Process Using Fuzzy Inference System Based on the FMEA Method: Moroccan Case Study." *Scientific Annals of Economics and Business* 64 (4): 459-71. <https://doi.org/10.1515/saeb-2017-0029>.
- Aldoseri, Mahfod, and Andrew C Worthington. 2009. "Risk Management in Emerging Markets Risk Management in Islamic Banking: An Emerging Market Imperative." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 8 (15): 100-128. <http://dx.doi.org/10.1108/978-1-78635-452-520161020%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/JIABR-05-2014-0018%5Cnhttp://>.
- Ali, Hussain Al, and Naysary Babak. 2014. "Risk Management Practices in Islamic Banks in Kuwait." *Journal of Islamic Banking and Finance* 2 (1): 123-48.
- Boateng, Akwasi A, Gilbert O Boateng, and Hannah Acquah. 2014. "A Literature Review of Fraud Risk Management in Micro Finance Institutions in Ghana." *Research Journal of Finance and Accounting* 5 (11): 42-52.

- Bousslama, Ghassen, and Younes Lahrichi. 2017. "Uncertainty and Risk Management from Islamic Perspective." *Research in International Business and Finance* 39: 718–26. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.11.018>.
- Delija, Alma. 2015. "The Management of Operational Risk in the Microfinance Sector Looked through Albanian Reality." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6 (2S2): 35–48. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s2p35>.
- Ebrahim, M. Abdullo. 2018. "Risk Management in Islamic Financial Institutions." *SSRN Electronic Journal*, no. September: 0–64. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.10067978>.
- Gietzen, Thomas. 2017. "The Exposure of Microfinance Institutions to Financial Risk." *Review of Development Finance* 7 (2): 120–33. <https://doi.org/10.1016/j.rdf.2017.04.001>.
- IFSB. 2015. "Chapter 8 - RISK MANAGEMENT IN ISLAMIC BANKING AND FINANCE." *Global Islamic Finance Report 2015*, 144–58.
- Kayed, Rasem, and Kassin Mohamed. 2007. "Unique Risks of Islamic Modes of Finance: Systematic, Credit and Market Risks." *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance* 5 (3): 9–34.
- Kholilah, K., K. Meylianingrum, M. N. Ningtyas, T. J. Jaya, and L. Ardhani. 2020. "Peran Divisi Internal Control Pada Lembaga Keuangan Syariah." *Jurnal Akuntansi Aktual* 7 (2): 155–65.
- Mago, Stephen, Costa Hofisi, and Shamiso Mago. 2013. "Microfinance Institutions and Operational Risk Management in Zimbabwe: Insights from Masvingo

Urban." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 4 (3): 159–68. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n3p159>.

Manan, Siti Khadijah Ab, and Muhammad Hakimi Bin Mohd Shafiai. 2015. "Risk Management of Islamic Microfinance (IMF) Product by Financial Institutions in Malaysia." *Procedia Economics and Finance* 31 (June 2016): 83–90. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01134-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01134-x).

OECD. 2014. *Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/doi.org/10.1787/9789264208636-en>.

Rahahleh, Naseem Al, M. Ishaq Bhatti, and Faridah Najuna Misman. 2019. "Developments in Risk Management in Islamic Finance: A Review." *Journal of Risk and Financial Management* 12 (1): 37. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010037>.

Rhanoui, Salma, and Khalid Belkhoutout. 2019. "Risks Faced by Islamic Banks: A Study on the Compliance between Theory and Practice." *International Journal of Financial Research* 10 (2). <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n2p137>.

Rosman, Romzie, and Abdul Rahim Abdul Rahman. 2015. "The Practice of IFSB Guiding Principles of Risk Management by Islamic Banks." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 6 (2): 150–72.

Sakti, M. R. P, A Syahid, M. A Tareq, and A. M. Mahdzir. 2016. "Shari'ah Issues, Challenges, and Prospects for Islamic Derivatives: A Qualitative Study." *Qualitative Research in Financial Markets* 8 (2): 1–24.

Steinwand, D. 2000. *A Risk Management Framework for Microfinance Institutions*. Deutsche Gesellschaft Für

*Technische Zusammenarbeit (GTZ).* Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

[http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126266387218\\_A\\_risk\\_management\\_framework\\_for\\_MFIs.pdf](http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126266387218_A_risk_management_framework_for_MFIs.pdf).

Tamanni, Luqyan. 2019. "Portfolio and Default Risk of Islamic Microfinance Institutions." *Journal of Islamic Finance* 8: 056–075.

Wahyudi, Imam, F Rosmanita, M.B. Prasetyo, and N.I. Surya Putri. 2015. "Strategic Risk." In *Risk Management for Islamic Banks*, 194–208. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118809211.ch9>.

Walker, David. 2009. *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities: The Role of Institutional Shareholders. Corporate Governance and the Global Financial Crisis.* <https://doi.org/10.1017/CBO9780511736599.007>.

**“Risiko ketidakpatuhan syariah memiliki konsekuensi yang berhubungan dengan Allah, karena melanggar prinsip-prinsip syariah dapat menjauhkan diri dari keberkahan dan menyebabkan LKMS kehilangan kepercayaan dari umat sebagai lembaga keuangan mikro yang patuh syariah.”**

# **BAB III | | MANAJEMEN RISIKO SECARA UMUM**

## **A. PENDAHULUAN**

Setelah mengetahui jenis-jenis risiko pada LKMS, pengenalan mengenai manajemen risiko dilakukan sebagai langkah yang tepat untuk mengelola risiko. Beberapa peneliti telah mendeskripsikan manajemen risiko sebagai proses terintegrasi berupa identifikasi, menganalisis, dan menilai risiko dengan tujuan untuk mengendalikan, mengurangi frekuensi risiko, dan mengurangi ukuran kerugian (Ali & Babak, 2014); risiko didefinisikan juga sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis lembaga keuangan yang memastikan bahwa tujuan organisasi konsisten dengan pertukaran pengembalian risiko yang sesuai (Boateng et al., 2014); serta digambarkan sebagai proses mengelola probabilitas atau tingkat keparahan kejadian buruk ke kisaran yang dapat diterima atau dalam batas yang ditetapkan oleh LKM (Steinwand, 2000). Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko LKMS adalah seperangkat proses terintegrasi untuk mengendalikan frekuensi risiko dan kerugian yang ditimbulkan untuk membantu LKMS dalam pengambilan keputusan strategis.

Semula langkah tersebut perlu diambil dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup LKMS.

## **B. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO**

Secara umum, menurut Hopkin (2010) terdapat beberapa prinsip dalam manajemen risiko di antaranya: (a) **proporsional**, bahwa setiap aktivitas manajemen risiko harus sesuai dengan tingkat risiko yang dihadapi organisasi; (b) **selaras**, maksudnya adalah setiap aktivitas manajemen risiko perlu diselaraskan dengan aktivitas lain dalam organisasi; (c) **bersifat komprehensif** (menyeluruh, sistematis dan terstruktur) agar sepenuhnya dapat berjalan efektif; (d) **tertanam**, bahwa manajemen risiko perlu ditanamkan menyatu ke dalam proses dan aktivitas organisasi); (e) bersifat **dinamis**, yaitu setiap aktivitas manajemen risiko harus dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan.

Proses manajemen risiko dalam keuangan syariah secara umum sama dengan keuangan konvensional namun keuangan Syariah memperkenalkan proses tambahan yang sangat esensial yaitu adanya tambahan prinsip seperti larangan praktik riba, *gharar*, dan *maysir*. LKMS adalah Lembaga keuangan Syariah, oleh karena itu memperkenalkan prinsip-prinsip Islam ke dalam manajemen risiko yang mereka bentuk menjadi sangat penting. Selain



itu, manajemen risiko yang efisien telah menjadi prasyarat dalam Syariah terhadap penjagaan asset atau harta yang dimiliki sebagai bagian dari maqasid al Syariah. Ahmad & Yaacob, (2012) menjelaskan bahwa manajemen risiko syariah harus berpegang pada prinsip syariah dan sesuai dengan pedoman sebagaimana yang tercantum dalam Islam yaitu asas keadilan, transparansi, larangan riba, larangan *gharar* dan larangan kegiatan yang memiliki unsur haram. Penjelasan masing-masing prinsip adalah sebagai berikut:

- (1) Prinsip keadilan, Islam memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh umat Islam di bidang muamalat. Mereka memiliki hak untuk menggunakan sumber daya ekonomi yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan sebaik-baiknya. Namun, kebutuhan yang dianggap tidak terbatas untuk sebagian orang menyebabkan manusia bersikap tamak dan egois. Sehingga, perbuatan ini menyebabkan ketidakadilan dan kesejahteraan social menjadi tidak tercapai. Kekayaan tidak boleh dikuasai oleh kelompok tertentu tetapi harus didistribusikan secara adil. Lebih lanjut, sumber daya yang dianugerahkan oleh Allah kepada umat manusia adalah sebuah amanah dari Allah yang harus dijunjung tinggi. Dengan demikian, prinsip-prinsip manajemen risiko dalam investasi dan bisnis sangat erat kaitannya

dengan keadilan, yaitu dengan menciptakan keseimbangan dalam pembagian risiko antara para pihak yang terikat kontrak menurut metode fikih.

(2) Prinsip transparansi, Prinsip ini mendorong umat manusia untuk melakukan perbuatannya dengan jujur dan transparan. Setiap tindakan curang yang bertentangan dengan prinsip transparansi dibenci oleh Islam. Allah SWT berfirman bahwa Allah tidak akan pernah menuntun orang-orang yang tidak jujur (QS: 12; 52). Dalam rangka membentuk manajemen risiko yang efektif diperlukan transparansi dalam pelaporan data internal dan eksternal. Sehingga, proses manajemen risiko dapat berjalan dengan optimal. Dengan berpegang pada prinsip transparansi dalam pengelolaan risiko, maka semua kegiatan yang dilakukan bersifat transparan dan jelas tanpa adanya penipuan atau eksploitasi oleh kelompok tertentu. Ini memastikan bahwa tidak ada individu yang dapat mengambil keuntungan dan tidak merendahkan hak orang lain. Dengan demikian prinsip ini dapat menjamin kepuasan umat manusia secara maksimal karena prinsip transparansi memberikan manfaat bagi semua pihak.

(3) Larangan riba, tindakan mengambil dan menerima riba dibenci dalam Islam karena berdampak buruk bagi

masyarakat dan bangsa. Riba juga berakibat pada penumpukan kekayaan yang hanya terbatas pada kelompok tertentu saja, sehingga memperlebar kesenjangan antara si kaya dan si miskin. Selain itu, riba juga menyebabkan jurang kekerabatan dan persaudaraan semakin melebar, merendahkan dan merusak tatanan masyarakat akibat sifat keserakahan, egoisme dan godaan uang. Sehingga, dalam praktik manajemen risiko hendaknya tidak mengandung unsur riba.

- (4) Larangan *gharar*, dalam manajemen risiko prinsip pelarangan *gharar* berfungsi untuk memastikan penerimaan dan kepuasan sepenuhnya dari pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen risiko. Penerimaan ini hanya akan dicapai melalui kepastian, pengetahuan penuh, keterbukaan penuh dan transparansi informasi tentang objek kontrak. Dengan dipenuhinya prinsip pelarangan *gharar*, maka ketidakadilan dan eksploitasi di antara para pihak yang terlibat dalam suatu aktivitas yang mengandung risiko dapat dihindari.
- (5) Larangan kegiatan yang memiliki unsur haram, Prinsip muamalat Islam menyatakan bahwa setiap transaksi yang dilakukan harus bebas dari unsur yang dilarang. Di antara elemen yang dilarang adalah aktivitas perjudian, spekulasi, dan manipulasi. Selain itu, prinsip muamalat

juga mengatur bahwa setiap transaksi yang dilakukan tidak boleh dibenarkan dengan kegiatan ilegal seperti narkoba, perjudian, pornografi, pembuatan produk berbahaya dan sejenisnya. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa kegiatan manajemen risiko berjalan dengan baik maka unsur-unsur yang bertentangan dengan syariah harus dihindari.

Setiap transaksi yang dilakukan dalam perekonomian, bisnis dan keuangan harus berdasarkan syariah. Konsep syariah sangat luas, mencakup semua peraturan termasuk peraturan tentang muamalat. Peraturan ini sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam kegiatan muamalat menikmati manfaat dari transaksi dan *maqasid al-syariah*. *Maqasid al-syariah* mengacu pada pelestarian kebaikan dan penolakan kejahatan, menegakkan keadilan dan memelihara stabilitas. *Maqasid al-syariah* adalah tujuan penetapan hukum Allah yang pada akhirnya harus bermuara pada kemaslahatan (kesejahteraan) dan secara khusus menjaga unsur-unsur penting dalam kehidupan manusia yaitu agama, hidup, akal, keturunan, dan harta. Perwalian harta merupakan amanah dan tanggung jawab yang diberikan oleh Allah SWT kepada hamba-Nya. Aset adalah kebutuhan untuk menjalani hidup. Namun, dalam

mengejar perwalian aset, seseorang harus menghadapi risiko karena itu adalah bagian dari kehidupan. Oleh karena itu, setiap individu harus berusaha untuk menjaga asetnya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangi risiko agar tidak menimbulkan kesulitan bahkan kehilangan harta. Dengan demikian manajemen risiko berhubungan dengan ikhtiar. Berkaitan dengan hal tersebut, maka LKMS sebagai wali, haruslah menjaga asset dan harta yang dimiliki (diamanhakan). Oleh karena itu membangun manajemen risiko yang efektif harus menjadi bagian dari upaya untuk meminimalkan risiko yang mengancam amanah penjagaan harta dalam maqasid al Syariah (Ahmad & Yaacob, 2012).

Dari diskusi di atas dapat disimpulkan bahwa selain prinsip-prinsip umum, manajemen risiko pada LKMS juga perlu memerhatikan implementasi aspek syariah sebagai bentuk dari perwujudan usaha untuk penjagaan harta (*maqasid al syariah*). Adapun prinsip-prinsip tersebut di antaranya: (a) proposional, (b) selaras, (c) *comprehensive*, (d) tertanam, (e) dinamis, (f) sesuai dengan prinsip Syariah yakni keadilan, transparansi, larangan praktik riba, larangan praktik *gharar*, dan larangan kegiatan yang memiliki unsur haram. Melaksanakan manajemen resiko dengan baik yang

sesuai dengan prinsip Islam merupakan bagian dari menjaga amanah yang harus dilaksanakan.

### **C. MEMBANGUN MANAJEMEN RISIKO YANG EFEKTIF**

Manajemen risiko yang efektif memberikan beberapa manfaat untuk perkembangan LKMS di antaranya; (a) sebagai peringatan dini terhadap potensi terjadinya risiko untuk menghemat penggunaan waktu dan sumber daya sebelum masalah risiko menjadi lebih besar, (b) manajemen risiko menyediakan informasi mengenai potensi positif dan negative, sehingga LKMS dapat mempertimbangkan keputusan yang tepat untuk alokasi SUMBER DAYA (baik modal dan kas) yang potensial, (c) mengurangi risiko kerugian, membangun kredibilitas di pasar, dan menciptakan peluang baru untuk pertumbuhan. Dengan kata lain, pendekatan yang komprehensif dalam membangun manajemen risiko yang efektif membantu LKMS dalam menjaga kelestariannya.

Dalam rangka membangun manajemen risiko yang efektif, LKMS memerlukan struktur pembentukan komite yang memadai yaitu memiliki staf (yang ditempatkan) memiliki pengetahuan yang cukup mengenai risiko dan cara menanganinya. Selain itu pembentukan komite manajemen

risiko memerlukan senior manajemen (pengurus) yang bertugas untuk mengawal dan mengawasi aktivitas departemen termasuk dalam mengevaluasi strategi yang dihasilkan. Dirasa sangat penting untuk membangun budaya *self-supervision* (mawas diri) di lingkungan LKMS untuk membangun pengawasan secara internal dan membantu manajer mengidentifikasi dan mengatasi masalah risiko lebih cepat. Budaya mawas diri terhadap risiko dapat dimulai dengan meningkatkan kesadaran dan apresiasi terhadap potensi masalah yang terjadi. Dengan demikian, penanganan terhadap masalah dan risiko secara berulang dapat membentuk proses pembelajaran yang berkelanjutan dan berakhir pada pengumpulan pengetahuan risiko yang berguna. Sehingga semua pihak yang ada dalam Lembaga menjadi lebih sensitif terhadap potensi risiko dan pencegahan dapat dilakukan dengan lebih cepat.

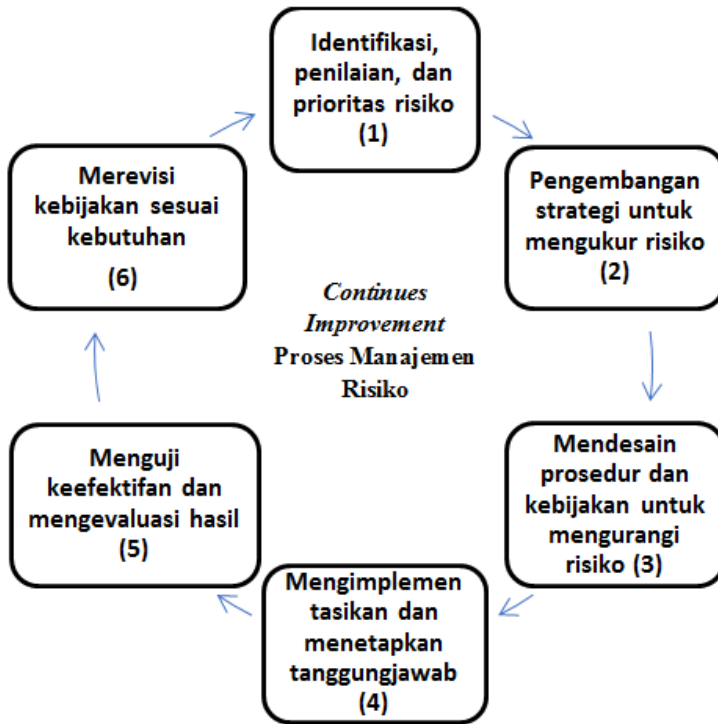
Mengelola risiko dalam LKMS memerlukan keterlibatan seluruh pihak yang menjalankan operasional termasuk dalam mengidentifikasi dan melaporkan kemungkinan terjadinya risiko pada setiap keputusan yang diambil tanpa adanya sikap penyangkalan atau terkesan menutup-nutupi. Budaya mawas diri ini membantu pembentukan manajemen risiko internal yang efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk

membentuk manajemen risiko yang efektif, LKMS perlu; (a) membentuk komite manajemen risiko dengan staf yang memadai, (b) keterlibatan senior manajemen yakni pengurus untuk mengawasi dan mengevaluasi strategi yang dihasilkan, (c) membangun budaya mawas diri (*self-supervision*) untuk mengidentifikasi dan melaporkan potensi risiko sehingga membantu pengawasan internal dan penanganan risiko lebih cepat, (d) menjalankan proses manajemen risiko secara berkelanjutan.

#### **D. TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO**

Manajemen risiko bukanlah sebuah peristiwa melainkan digambarkan sebagai sebuah proses yang berjalan secara berurutan dan berkelanjutan. Steinwand (2000) dan Tamanni (2019) telah mendeskripsikan tahapan proses dalam manajemen risiko yang akan dideskripsikan melalui Gambar 3.1. sebagai berikut:





Gambar 3.1. *Continues Improvement* Proses Manajemen Risiko

Pada gambar 3.1. menggambarkan manajemen risiko sebagai proses yang berkelanjutan dan langkah-langkah di atas menjadi tahapan dalam proses tersebut untuk memonitor risiko yang ada seperti apakah risiko tersebut akan terulang atau masih pada batas yang dapat ditolerir. Langkah-langkah manajemen risiko dapat dimulai dari identifikasi, penilaian, dan prioritas risiko; pengembangan strategi untuk mengukur risiko; mendesain prosedur dan

kebijakan untuk mengurangi risiko; mengimplementasikan dan menetapkan tanggung jawab; menguji keefektifan dan mengevaluasi hasil; serta merevisi kebijakan sesuai kebutuhan. Penjelasan mengenai masing-masing tahapan akan dijelaskan sebagai berikut.

- (1) Identifikasi, penilaian, dan prioritas risiko. Dalam tahap ini, top manajemen (pengurus) dan komite manajemen risiko LKMS dapat mulai meninjau setiap aktivitas yang dimiliki kemudian mengelompokkan dan mengevaluasi setiap aktivitas berdasarkan profil risiko seperti tergolong dalam risiko dengan kerugian kecil dan risiko dengan kerugian besar. Sehingga dapat membantu LKMS untuk menentukan prioritas penanganan risiko dari setiap aktivitas yang dijalankan.
- (2) Mengembangkan kebijakan dan strategi untuk mengukur risiko. Setelah menetapkan prioritas penanganan risiko, top manajemen dan komite manajemen risiko LKMS dapat membuat alternatif kebijakan dan strategi untuk menangani risiko. Dalam proses pembuatan kebijakan, komite manajemen perlu mempertimbangkan berapa tingkat kerugian atas risiko yang masih dapat ditolerir dan diterima oleh LKMS. Kebijakan tersebut dapat digunakan sebagai prosedur untuk melaksanakan aktivitas operasional. Dalam

pembuatan kebijakan, top manajemen bertugas untuk mengevaluasi strategi yang dibuat sementara komite manajemen bertugas untuk membuat kebijakan ke dalam prosedur dan pedoman yang lebih rinci dan melaporkan usulan perubahan kebijakan dengan disertai alasan yang relevan. Selain itu, top manajemen juga memiliki tanggung jawab untuk memantau risiko yang terjadi dan mengawasi komite manajemen risiko dalam menegakkan kebijakan yang dibuat.

- (3) Mendesain prosedur dan kebijakan untuk mengurangi risiko. Kebijakan yang telah dibuat memerlukan desain budaya sensitivitas terhadap risiko yang kuat (mawas diri) dengan manajemen informasi yang baik karena komite manajemen risiko tidak akan dapat memantau risiko tanpa informasi yang relevan dan tepat waktu. Ada beberapa control yang dapat diterapkan untuk mencegah agar risiko tidak melebihi Batasan dan kerugian yang dapat diserap oleh modal atau likuiditas LKMS seperti: (a) kebijakan dan prosedur tingkat cabang untuk mengurangi skala risiko; (b) penerapan teknologi untuk mengurangi kesalahan manusia dan mempercepat pemrosesan data; (c) menyediakan sistem informasi yang akurat dan tepat waktu sehingga komite manajemen risiko dapat melacak perubahan dengan mudah; (d)

memisahkan jalur informasi internal dan lapangan untuk mengidentifikasi perbedaan dengan cepat.

- (4) Mengimplementasikan dan menetapkan tanggung jawab. Dalam proses ini komite manajemen risiko perlu mengintegrasikan kebijakan, prosedur, dan strategi ke dalam aktivitas operasional dan menugaskan manajer untuk mengawasinya. Dalam penerapan kebijakan baru, komite manajemen risiko memerlukan keterlibatan dari staf operasional untuk memberikan masukan dan wawasan mereka terhadap dampak dari implementasi kebijakan baru. Selain itu, komite manajemen risiko juga harus menetapkan pemberian tanggung jawab tugas secara jelas pada seseorang seperti manajer atau staf senior yang memiliki pengalaman dan integritas yang tinggi dalam LKMS sebagai bentuk pengendalian internal.
- (5) Menguji keefektifan dan mengevaluasi hasil. Komite manajemen risiko harus secara berkala memeriksa hasil untuk memastikan bahwa strategi manajemen risiko memang meminimalkan risiko yang diinginkan. LKMS mengevaluasi apakah sistem operasional bekerja dengan semestinya atau memiliki hasil yang diinginkan dan menilai apakah ia mengelola risiko dengan cara yang paling efisien dan hemat biaya. Dengan

menghubungkan fungsi pelaporan audit internal dengan manajemen risiko, LKMS dapat secara sistematis menjawab pertanyaan-pertanyaan ini.

- (6) Memperbarui atau merevisi kebijakan sesuai kebutuhan. Setelah meninjau pelaporan audit internal, top manajemen dapat mengevaluasi hasil kebijakan dan melakukan penyesuaian. Proses revisi harus dilakukan dengan cepat agar aktivitas operasional tidak tersendat dan terganggu.

Dengan proses seperti pada urutan di atas maka pengelolaan risiko dari waktu ke waktu akan terjadi proses perbaikan yang semakin sempurna (*continuous improvement*).

## **E. KEPUTUSAN PENGELOLAAN RISIKO**

Pada tahap pengembangan kebijakan dan strategi, LKMS akan dihadapkan pada pilihan alternatif pengelolaan risiko. Menurut Srinivas (2018) dan Wijyantini (2012), pengelolaan pada risiko dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

- (1) Penghindaran risiko (*risk avoidance*), alternatif yang diambil dimana komite manajemen risiko memutuskan untuk menghindari risiko dengan tidak melakukan aktivitas yang mengandung risiko. Penghindaran risiko

melibatkan perubahan rencana manajemen atau program untuk menghilangkan ancaman sepenuhnya seperti memperpanjang jadwal dan mengganti tempat aktivitas, mengurangi ruang lingkup pekerjaan, dan lain sebagainya.

- (2) Berbagi Risiko (*risk sharing*), sebuah alternatif dimana komite manajemen risiko melibatkan pihak mitra untuk berbagi tanggung jawab atas aktivitas yang mengandung risiko. Namun bukan hanya kerugian akibat risiko saja yang akan dibagi tetapi juga keuntungan dari aktivitas/program yang dilakukan.
- (3) Pengurangan resiko (*risk reduction*), sebuah alternatif dimana komite manajemen risiko mengambil kebijakan untuk mengurangi dampak kerusakan dan intensitas dari risiko. Pengurangan risiko menyiratkan pengurangan kemungkinan dan konsekuensi peristiwa risiko yang merugikan masih pada batas yang dapat diterima.
- (4) Penerimaan risiko (*risk acceptance*), alternatif yang diambil oleh komite manajemen risiko ketika tidak mungkin untuk menghilangkan semua risiko dari suatu program. Strategi ini menunjukkan bahwa tim program telah memutuskan untuk tidak mengubah rencana

manajemen atau tidak dapat mengidentifikasi strategi lain yang sesuai.

- (5) Penangguhan risiko (*risk deferral*), alternatif yang diambil dimana komite manajemen risiko memutuskan menunda aktivitas program hingga tingkat kejadian risiko atau kerugian karena risiko mengalami penurunan.

## F. PENUTUP

Manajemen risiko merupakan sebuah proses yang terintegrasi dan berkelanjutan. LKMS adalah Lembaga keuangan Syariah sehingga manajemen risiko yang dibentuk juga harus memperhatikan prinsip-prinsip Syariah seperti keadilan, transparansi, larangan riba, larangan *gharar*, dan larangan kegiatan yang memiliki unsur haram. Hal ini dilakukan untuk mencapai maqasid al syariah dalam menciptakan kemaslahatan. Selain itu, perlu diperhatikan bahwa dalam pembentukan manajemen risiko yang efektif ada beberapa hal yang perlu dilakukan yakni diperlukannya pembentukan komite manajemen risiko, pengawasan top manajemen, meningkatkan budaya mawas diri, dan menjalankan proses manajemen risiko secara berurutan (identifikasi, penilaian, dan prioritas risiko; pengembangan strategi untuk mengukur risiko; mendesain prosedur dan

kebijakan untuk mengurangi risiko; mengimplementasikan dan menetapkan tanggung jawab; menguji keefektifan dan mengevaluasi hasil; serta merevisi kebijakan sesuai kebutuhan). Tentunya dalam menentukan kebijakan di manajemen risiko, LKMS dapat memilih berbagai alternatif keputusan pengelolaan risiko seperti risk avoidance, risk transfer, risk sharing, risk reduction, *risk acceptance*, dan *risk deferral*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. A., & Yaacob, S. E. (2012). The principle of risk management: Sharia perspectives. *Journal of Applied Sciences Research*, 8(7), 3335-3343.
- Ali, H. Al, & Babak, N. (2014). Risk Management Practices in Islamic Banks in Kuwait. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 2(1), 123-148.
- Boateng, A. A., Boateng, G. O., & Acquah, H. (2014). A Literature Review of Fraud Risk Management in Micro Finance Institutions in Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(11), 42-52.
- Hopkin, P. (2010). Principles And Aims Of Risk Management. In *Fundamentals of Risk Management*. Kogan Page Limited.
- Srinivas, K. (2018). Process of Risk Management K. Srinivas. *IntechOpen*, 1-16.  
<https://www.intechopen.com/books/advanced-biometric-technologies/liveness-detection-in-biometrics>
- Steinwand, D. (2000). A Risk Management Framework for Microfinance Institutions. In *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)*. Deutsche



Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)  
GmbH.

[http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126266387218\\_A\\_risk\\_management\\_framework\\_for\\_MFIs.pdf](http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126266387218_A_risk_management_framework_for_MFIs.pdf)

Tamanni, L. (2019). Portfolio and Default Risk of Islamic Microfinance Institutions. *Journal of Islamic Finance*, 8, 056–075.

Wijyantini, B. (2012). Model Pendekatan Manajemen Risiko. *Jeam*, XI(2), 57–64.

**“Manajemen risiko LKMS (Lembaga Keuangan Mikro Syariah) adalah seperangkat proses terintegrasi untuk mengendalikan frekuensi risiko dan kerugian yang ditimbulkan untuk membantu LKMS dalam pengambilan keputusan strategis.”**

# **BAB IV || MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL**

## **A. PENDAHULUAN**

Secara teori, beberapa peneliti telah mendeskripsikan manajemen risiko operasional sebagai proses dengan siklus berkelanjutan yang mencakup penilaian risiko, pengambilan keputusan risiko, dan implementasi pengendalian risiko, yang menghasilkan penerimaan, mitigasi, serta penghindaran risiko (Mago et al., 2013); juga didefinisikan sebagai pengembangan sejumlah standar dan pedoman yang menyarankan organisasi tentang 'praktik terbaik' dalam mengelola risiko operasi (Akpolat & Pitinanondha, 2009); (Gakpo et al., 2021); Manajemen risiko operasional dapat diartikan sebagai alat pengambilan keputusan untuk membantu mengidentifikasi risiko operasional secara sistematis dan untuk menentukan tindakan terbaik untuk situasi tertentu (Delija, 2015). Dalam perspektif LKMS, manajemen risiko operasional dapat diartikan sebagai pengembangan sejumlah pedoman untuk pengambilan keputusan terbaik dalam menangani risiko operasional yang terjadi pada LKMS.

Kemampuan mengelola risiko operasional akan menempatkan lembaga pada posisi kompetitif sehingga memungkinkan mereka untuk bertahan dalam lingkungan bisnis. LKMS tidak dapat menghindari kerugian akibat risiko operasional. Namun untuk mengurangi kerentanan terhadap risiko operasional LKMS perlu membentuk kebijakan dan prosedur yang menjadi inti dari sistem pengendalian internal lembaga yaitu aspek pencegahan dan investigasi (Delija, 2015). Selain itu, sejumlah LKMS mengalami keruntuhan karena tidak memiliki kapasitas untuk mendeteksi risiko operasional sebelumnya. Dengan kata lain, tahapan investigasi dan deteksi dilakukan sebagai aspek pencegahan risiko. Salah satu upaya deteksi dan investigasi dalam LKMS dapat dimulai dengan menggali lebih jauh sumber/penyebab terjadinya setiap risiko sehingga kebijakan yang benar dapat diputuskan.

## **B. SUMBER RISIKO OPERASIONAL**

Secara sederhana sumber risiko operasional terdiri oleh beberapa kondisi di antaranya (1) kegagalan dalam proses internal seperti proses yang tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), (2) kesalahan manusia seperti kelalaian, ketidakprofesionalan, salah dalam pengambilan keputusan, dan penyelewengan lainnya, (3)

kegagalan sistem teknologi dan informasi seperti kapasitas *software* dan hardware yang mengalami gangguan, sistem yang diterapkan belum terintegrasi dengan baik, kehilangan data dan file penting, dan hal lain yang berhubungan dengan kelemahan sistem, (4) masalah eksternal yang menyebabkan kerugian pada aktivitas internal Lembaga seperti bencana alam, kejahatan eksternal, dan pencurian atau penerobosan sistem oleh pihak lain.

Beberapa manajer berbicara tentang diperlukannya pengetahuan mengenai sumber-sumber risiko walaupun pada implementasinya hal ini sangat sulit. Tentunya, mengetahui sumber fundamental dari tiap jenis risiko membantu Lembaga untuk memahami dan mengendalikan risiko di masa depan. Oleh karena itu, Hemrit & Ben Arab, (2012) secara rinci telah mengklasifikasikan sumber penyebab terjadinya risiko operasional di antaranya:

(1) Kurangnya kesadaran dan perencanaan hukum.

Aspek ini berhubungan dengan dua hal yaitu kurangnya pengetahuan dan kompetensi. Pada kondisi tertentu, LKMS akan mengalami kesulitan yang serius dalam mengidentifikasi risiko operasional karena kurangnya kesadaran dan kurangnya apresiasi manajer terhadap masalah yang muncul dari kegiatan operasional sehari-hari

dan kebutuhan untuk beradaptasi terhadap lingkungan eksternal. Kurangnya apresiasi pada masalah yang terjadi menyebabkan menurunnya budaya mawas diri di antara SDM sehingga proses pembelajaran dalam mengidentifikasi risiko menjadi terhenti. Hal tersebut menyebabkan proses deteksi risiko menjadi lambat. Oleh karena itu, manajer harus lebih jeli dan mencari langkah-langkah tertentu untuk melindungi LKMS dari potensi ancaman. Apresiasi pada masalah operasional sangat diperlukan untuk memberikan pengetahuan dan pembelajaran kepada seluruh SDM sehingga, pembelajaran yang berulang-ulang dari pengalaman meningkatkan sensitivitas mereka terhadap potensi dan sumber terjadinya risiko operasional. Ini berarti manajemen pengetahuan yang baik menjadi kunci bagi manajer untuk mengenali ancaman dan mengadopsi teknik manajemen risiko operasional yang efektif.

Selain mekanisme pengetahuan, perencanaan hukum yang tidak jelas dikarenakan top manajemen yang tidak memiliki kompetensi di bidang tersebut akan berpengaruh pada efektifitas SDM. Dalam beberapa kasus, tata kelola yang tidak jelas menyebabkan berbagai penyimpangan operasional yang mengarah pada perkembangan risiko operasional. Akibatnya, LKMS mengalami kerugian apabila kasus ini tidak disadari sejak dini. Oleh karena itu,

peningkatan dan pemilihan kompetensi yang tepat di antara seluruh SDM termasuk pengurus dan pengelola menjadi kunci terbentuknya tata kelola yang jelas dan perencanaan hukum yang matang dan dapat mencegah sumber risiko operasional sejak dini.

## (2) Kekurangan prosedur akuntansi

Aspek ini berhubungan dengan tiga hal yaitu ketidakmampuan untuk menilai asset tidak berwujud, masalah dalam pengelolaan eksternalitas, dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dalam beberapa perubahan lingkungan. Akuntansi adalah seperangkat teknik yang bertujuan untuk memberikan informasi keuangan kepada manajer untuk berkontribusi pada pengelolaan sumber daya perusahaan. Namun, masalah serius yang terdapat dalam akuntansi dapat menyebabkan kerugian serius dan kebangkrutan sebuah Lembaga. Sehingga, kesenjangan dan kekurangan pada prosedur akuntansi harus diatasi. Akuntansi adalah sebuah sistem yang hanya memberikan informasi secara kuantitatif (menilai asset tangible). Pada kondisi ekonomi yang terus mengalami perubahan, mengelola asset yang tidak dapat digenggam seperti kekayaan intelektual dan bentuk pengetahuan lainnya menjadi tantangan utamanya.

Ketidakmampuan LKMS dalam menilai aset tak berwujud yang dimiliki dapat menyebabkan kerugian operasional secara implisit. Selain itu, kurangnya informasi mengenai aset tak berwujud mengganggu kecukupan prosedur manajemen risiko. Oleh karena itu, LKMS perlu menentukan formula yang tepat untuk menilai aset tidak berwujud yang dimiliki.

Lebih lanjut mengenai kekurangan dari prosedur akuntansi adalah tentang bagaimana LKMS merawat bagian eksternal dari Lembaga yaitu kepercayaan masyarakat pengguna. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan memberikan informasi secara berkelanjutan mengenai kinerja Lembaga (dokumen akuntansi) sebagai bentuk dari tanggung jawab dan transparansi LKMS kepada masyarakat pengguna. Selain itu, seiring dengan perubahan lingkungan, risiko bisnis mengalami peningkatan variasi dan jumlah. Namun beberapa Lembaga sudah menyadari bahwa akuntansi tradisional belum mampu mencerminkan perubahan ini. Jadi, diperlukan pembaruan pada sistem akuntansi yang hanya memberikan informasi tentang jumlah kepemilikan Lembaga ke arah penyediaan informasi mengenai sejumlah ancaman yang diakibatkan oleh perubahan global kepada masyarakat mikro sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk membantu



LKMS dan masyarakat pengguna memilih alternatif keputusan yang baik. Walaupun ini menjadi tantangan baru untuk para ahli teori dan praktisi akuntansi modern.

### (3) Manipulasi akuntansi

Aspek ini berhubungan dengan tiga hal di antaranya meminimalkan biaya politik, meminimalkan biaya pembiayaan, dan memaksimalkan kekayaan manajer. Manipulasi akuntansi disebabkan oleh ketidakprofesionalan dan ketidakamanan SDM dalam LKMS. Dalam hal ini, mereka berupaya untuk memperkaya diri sendiri dengan merugikan Lembaga yang dianutnya. Manipulasi akuntansi dilakukan dengan cara membuat laporan akuntansi palsu seperti mengurangi jumlah biaya-biaya yang dikeluarkan seperti biaya politik dan biaya pembiayaan yang kemudian jumlah dari pengurangan itu digunakan untuk kepentingan pribadi SDM. Perbaikan pada sistem akuntansi perlu dilakukan dengan cara melakukan audit internal dan eksternal secara berkala untuk mendeteksi penyimpangan ini.

### (4) Kegagalan sistem teknologi

Penerapan sistem teknologi pada LKMS akan memberikan kemudahan dan membuat aktivitas operasional

berjalan dengan lebih efektif. Namun, sejalan dengan manfaat yang diberikan, penerapan teknologi baru telah membawa berbagai risiko yang mendorong munculnya risiko operasional. Beberapa risiko yang ditimbulkan seperti risiko kehilangan data, tidak berfungsinya *software* dan hardware dengan baik, gangguan sistem, dan risiko lainnya. Oleh karena itu, penggunaan sistem teknologi harus dikawal oleh top management dan dijaga keamanannya dengan sistem keamanan yang memadai.

Abdullah et al., (2011) dan BCBS, (2001) telah mengidentifikasi tujuh kategori risiko operasional di antaranya: (1) Kecurangan internal seperti menipu, menyalahgunakan properti, atau menghindari peraturan, undang-undang dan kebijakan perusahaan oleh pihak internal, (2) Kecurangan eksternal seperti menipu, menyalahgunakan properti, dan mengelak dari hukum oleh pihak eksternal (3) Praktik ketenagakerjaan dan keselamatan kerja seperti tindakan yang tidak sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan, Kesehatan, keselamatan dan perjanjian dari pembayaran klaim cedera pribadi (4) Klien, produk, dan praktik bisnis seperti kegagalan yang tidak disengaja atau lalai memenuhi kewajiban profesional kepada klien tertentu, (5) Kerusakan aset fisik yang hilang atau rusak karena bencana alam atau kejadian lainnya, (6)

Gangguan bisnis dan kegagalan sistem, (7) Eksekusi, pengiriman, dan manajemen proses seperti pemrosesan transaksi yang gagal atau manajemen proses untuk hubungan dengan rekan perdagangan dan vendor

Mengidentifikasi sumber risiko bukanlah hal yang mudah untuk sebagian LKMS. Dibutuhkan pengetahuan dan pengenalan mendalam mengenai permasalahan dalam operasional LKMS. Ketidakpekaan dalam mendeteksi sumber risiko menyebabkan penumpukan risiko serta dibarengi dengan tingkat kerugian yang semakin besar. Oleh karena itu, sumber risiko operasional yang menumpuk secara berlebihan harus mendapatkan penanganan yang tepat oleh pengelola LKMS dalam manajemen risiko operasional.

### **C. MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL YANG EFEKTIF**

Menurut Akpolat & Pitinanondha, (2009) dan Gakpo et al., (2021) LKMS dapat membangun manajemen risiko operasional yang efektif dengan melibatkan implementasi tiga sistem penting yaitu sistem top manajemen, sistem manajemen proses, dan sistem manajemen SUMBER DAYA manusia. Dimana ketiga sistem tersebut fokus pada penyelesaian risiko operasional yang bersumber dari

manusia, proses, dan sistem. Faktor-faktor sukses dalam manajemen risiko operasional tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Faktor Sukses Implementasi Manajemen Risiko Operasional**

| <b>Sumber Risiko</b> | <b>Sistem Manajemen Risiko Operasional</b> | <b>Faktor Sukses</b>  |
|----------------------|--|---|
| Manusia              | Sistem Top Manajemen                       | - Tata Kelola LKMS (Kepemimpinan)   |
| Proses               | Sistem Manajemen Proses                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebijakan Manajemen Risiko,</li> <li>- Rencana Manajemen Risiko,</li> <li>- Penerapan Manajemen Risiko,</li> <li>- Proses Manajemen Risiko Yang Disesuaikan</li> </ul> |
| Sistem               | Sistem Manajemen SDM                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan Manajemen Risiko,</li> <li>- Penilaian Kinerja Berbasis Risiko</li> <li>- Budaya Manajemen Risiko (Apresiasi Keterlibatan SDM dan Komunikasi)</li> </ul>     |

## **Sistem Top Manajemen**

Sistem top manajemen berkaitan erat dengan tata kelola dan kepemimpinan dalam LKMS. Tata kelola adalah salah satu fungsi dari top manajemen dalam memberikan kepemimpinan yang efektif sebagai tanggung jawab manajemen risiko di seluruh Lembaga. Tanggung jawab kepemimpinan sangat penting untuk tata kelola risiko pada LKMS terutama dalam; (a) komitmen dan dukungan untuk keberhasilan program manajemen risiko operasional; (b) mendefinisikan kerangka kebijakan manajemen risiko operasional; (c) mengkomunikasikan manajemen risiko operasional kepada seluruh Lembaga; (d) menyediakan sumber daya yang diperlukan kepada komite manajemen risiko operasional; (e) peninjauan berkala terhadap kinerja LKMS dalam menangani risiko (termasuk pada penetapan reward, persetujuan dan pengakuan); dan (f) mengembangkan visi, misi, dan tujuan LKMS.

## **Sistem Manajemen Proses**

Sistem manajemen proses berkaitan dengan empat hal yakni kebijakan manajemen risiko, rencana manajemen risiko, penerapan manajemen risiko, dan proses manajemen risiko yang disesuaikan. Berikut adalah uraian masing-masing aspek:

- (1) Kebijakan manajemen risiko adalah hasil spesifik yang ingin dicapai oleh sistem dalam kerangka waktu dengan ketersediaan sumber daya dan membahas mengenai potensi sumber risiko dan menciptakan kesadaran karyawan.
- (2) Perencanaan manajemen risiko melibatkan perumusan satu atau lebih rencana manajemen risiko terperinci untuk mencapai keseimbangan pengembalian risiko yang optimal dengan sumber daya yang tersedia. Perencanaan risiko membantu organisasi memetakan arah pencapaian tujuan dan sasaran yang terkait dengan risiko.
- (3) Penerapan manajemen risiko adalah implementasi dari kebijakan dan rencana yang telah dibuat oleh LKMS. Implementasi memerlukan pemantauan sistematis dan pengumpulan informasi rutin terutama untuk belajar dari pengalaman, memperbaiki praktek dan kegiatan di masa depan, meningkatkan akuntabilitas internal dan eksternal dari sumber daya yang digunakan, kemudian hasil yang diperoleh digunakan untuk mengambil keputusan inisiatif masa depan.
- (4) Proses manajemen risiko adalah penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur dan praktik manajemen risiko untuk tugas menetapkan, mengidentifikasi,

menganalisis, menilai, menangani, memantau dan mengkomunikasikan bahaya risiko. Proses ini melibatkan berbagai elemen seperti risiko, kepatuhan terhadap kebijakan, hukum dan peran audit internal serta eksternal.

### **Sistem Manajemen SUMBER DAYA Manusia**

Sistem manajemen SUMBER DAYA manusia berhubungan dengan tiga hal yakni pelatihan manajemen risiko, penilaian kinerja berbasis risiko dan budaya manajemen risiko. Berikut adalah uraian masing-masing aspek:

- (1) Pelatihan manajemen risiko adalah kegiatan terorganisir yang bertujuan untuk menyampaikan informasi dan instruksi terkait risiko, untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja risiko karyawan di tempat kerja, seperti pelatihan di tempat kerja, seminar, kursus penyegaran, pembinaan, rotasi kerja dan sebagainya.
- (2) Penilaian kinerja berbasis risiko menetapkan penghargaan dan hukuman untuk perilaku risiko yang bertanggung jawab. Penilaian karyawan adalah metode dimana prestasi kerja seorang karyawan didokumentasikan dan dievaluasi; dan proses sangat berguna ketika memberikan umpan balik kepada

karyawan untuk menunjukkan di mana perbaikan paling dibutuhkan.

- (3) Budaya manajemen risiko menjadi variabel yang kuat untuk dimasukkan dalam kerangka sistem manajemen risiko operasional. Budaya organisasi adalah sistem asumsi, nilai, dan kepercayaan bersama, yang mengatur bagaimana orang berperilaku dalam sebuah organisasi. Dalam membangun budaya manajemen risiko yang baik diperlukan apresiasi terhadap keterlibatan SDM baik manajer dan non-manajer untuk turut serta memberikan sudut pandang terbaiknya dalam memecahkan permasalahan sehingga hal ini memerlukan sistem komunikasi dua arah yang jelas. Melalui apresiasi terhadap keterlibatan SDM dan sistem komunikasi yang adil, nilai-nilai dan respon aktif terhadap potensi risiko akan dapat diterima sebagai budaya manajemen risiko oleh seluruh pihak dalam LKMS. Sehingga, budaya manajemen risiko yang efektif dapat terbentuk.

#### **D. MODEL PENANGANAN RISIKO OPERASIONAL**

Subab ini mencoba memperkenalkan contoh penanganan risiko operasional yang telah dilakukan oleh Baitul Tamwil Muhammadiyah (BTM). BTM adalah salah satu lembaga keuangan mikro Syariah di Indonesia yang



hanya fokus pada penyaluran pembiayaan usaha mikro. Hasil implementasi penanganan risiko didapatkan dari proses wawancara terhadap tujuh kantor pusat BTM yang menjadi anggota dari Pusat BTM Jateng pada tahun 2020. Beberapa kebijakan yang dilakukan oleh BTM untuk menangani risiko operasional akan dijelaskan pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Contoh Penanganan Risiko Operasional oleh BTM**

| <b>No.</b> | <b>Jenis Risiko</b>   | <b>Penanganan</b>  |
|------------|---|--|
| 1.         | Risiko SUMBER DAYA Manusia seperti:<br>a. Kurangnya pengetahuan SDM tentang pengelolaan LKMS<br>b. Risiko Kecurangan yakni penyelewengan yang dilakukan oleh SDM intern BTM | Dalam rangka meminimalisir risiko SDM terutama meningkatkan pengetahuan SDM dan pencegahan terhadap perilaku kecurangan, BTM menerapkan beberapa kebijakan di antaranya:<br>a. Perekrutan SDM baru dengan selektif seperti penggunaan expert/ahli untuk merekrut, kroscek data CV dan lapangan, dan silaturahmi dengan keluarga kandidat.<br>b. Penguatan sistem control internal BTM (aspek pengawasan dan perbaikan perilaku) seperti ketegasan implementasi SOP, <i>Rolling</i> nasabah, rolling position, pemeriksaan harian laporan keuangan cabang, ketegasan hukuman kepada pelaku kecurangan |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>(<i>social</i> dan pemecatan), pengawasan internal pada pembiayaan oleh pengurus, dan audit internal oleh Pusat BTM Jateng.</p> <p>c. Menerapkan nilai-nilai Islami secara praktis ke dalam kebijakan yang dibuat oleh BTM (aspek penguatan spiritual) seperti peraturan mengenai aspek kepedulian terhadap nasabah (memberikan jadwal rutin untuk mengunjungi nasabah pembiayaan) dan penentuan jadwal silaturahmi antar manager BTM (berdiskusi mengenai permasalahan intern antar BTM sehingga BTM lain dapat mengambil inisiatif pencegahan)</p> <p>d. Menciptakan lingkungan kerja yang Islami (aspek penguatan spiritual). Dalam hal ini BTM menyediakan jadwal pelaksanaan kajian secara khusus dan rutin</p> <p>e. Pengadaan pelatihan secara mandiri dan terstruktur (aspek pengetahuan). Pada kasus BTM, selain mengadakan pelatihan secara mandiri oleh masing-masing BTM, pelatihan juga diadakan secara terstruktur/terpusat oleh Pusat BTM Jateng dan Induk</p> |
|--|--|--|

|    |  |   |
|----|--|---|
|    |  | <p>f. Pengawasan berlapis oleh jaringan (aspek pengawasan untuk perbaikan perilaku) seperti cabang yang diawasi oleh kantor pusat, kantor pusat diawasi oleh Pusat BTM Jateng, Pusat BTM Jateng diawasi oleh Induk BTM Nasional</p> <p>g. Pengadaan audit eksternal secara rutin (aspek pengawasan untuk perbaikan perilaku) oleh Kantor Akuntan Publik (KAP)</p> <p>Secara sederhana, hasil dari kebijakan tersebut adalah untuk meningkatkan aspek spiritual SDM, pengetahuan dan skill, serta perbaikan perilaku SDM. Hal ini akan membantu SDM dalam mengelola BTM dan mencegah perilaku penyimpangan oleh SDM.</p> |
| 2. | <p>Risiko IT seperti keputusan penggunaan sistem informasi dan teknologi dan antisipasi penyalahgunaan dan kebocoran data di masa depan.</p> | <p>IT telah disadari oleh BTM sebagai kebutuhan untuk merespon perkembangan teknologi saat ini. Namun, karena BTM masih pada tahap pemula, kegagalan dalam sistem IT masih belum terlihat. Keputusan penggunaan sistem informasi telah mendapatkan perhatian dan pada tahap uji coba oleh Pusat BTM Jateng. Tahap uji coba dilakukan</p>  |

|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | <p>untuk menghindari potensi kegagalan implementasi sistem IT pada seluruh BTM. Sedangkan untukantisipasi penyalahgunaan dan kebocoran data (risk reduction), sistem tersebut akan dilengkapi dengan sistem keamanan terpusat dan terotorisasi yang diawasi langsung oleh Para Pengurus (top manajemen).</p>   |
| 3. | <p>Risiko Ketidakpatuhan Syariah, seperti produk, transaksi, dan aktivitas yang tidak sesuai dengan prinsip syariah</p> | <p>BTM adalah Lembaga keuangan mikro yang mengimplementasikan prinsip-prinsip syariah di dalam aktivitasnya. Hal ini menunjukkan bentuk kepatuhan syariah adalah aspek krusial yang mendapatkan perhatian lebih banyak. Sehingga untuk meminimal risiko ini BTM membentuk kebijakan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pembentukan Dewan Pengawas Syariah (DPS) harus memiliki SDM yang bersertifikasi di bidang tersebut</li> <li>b. Transaksi mengacu standar syariah</li> <li>c. Mengoptimalkan peran DPS sebagai pengawas dan penasihat di bidang Syariah terutama dalam membuat variasi produk baru, transaksi, dan aktivitas operasional lainnya.</li> </ol> |

Sumber: Data Primer (2020)

Secara umum, BTM mengelola setiap jenis risiko operasional dengan berbagai alternatif seperti (1) alternatif *risk reduction* dan *prevention* pada risiko SDM yakni berbagai kebijakan untuk mencegah perilaku kecurangan dan meminimalisir akibat dari kurangnya pengetahuan SDM tentang pengelolaan lembaga dengan fokus pada pemilihan SDM yang tepat, peningkatan pengetahuan, spiritual, dan perbaikan wperilaku. (2) alternatif *risk reduction* dan *risk deferral* pada risiko IT yakni dengan menguji coba terlebih dahulu sebuah sistem terpusat untuk meminimalisir kegagalan implementasi sistem (terdapat penundaan program) dan kelengkapan sistem keamanan terotorisasi untuk mencegah kebocoran dan penyalahgunaan data. (3) alternatif *risk reduction* pada risiko ketidakpatuhan syariah, yakni dengan fokus pada pembentukan dan pengoptimalan peran DPS pada Lembaga untuk meminimalisir perilaku dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip syariah.

Berdasarkan empat jenis risiko operasional pada LKMS, prioritas penanganan terdapat pada tiga risiko, yakni risiko SDM, risiko ketidakpatuhan syariah, dan risiko IT sedangkan risiko transaksi belum mendapatkan penanganan secara khusus dari BTM. Hal ini disebabkan karena risiko transaksi memiliki hubungan erat dengan risiko SDM

(berkaitan dengan deteksi kesalahan pencatatan transaksi sehari-hari yang disebabkan oleh SDM yang tidak kompeten dan pengawasan yang tidak teratur dan berakhir pada tindakan kecurangan). Sehingga kebijakan yang telah diterapkan untuk meminimalisir risiko tersebut telah tertuang pada kebijakan risiko SDM.

#### **E. KENDALA PENANGANAN RISIKO OPERASIONAL**

Penerapan manajemen risiko operasional bagi sebagian LKMS bukanlah hal yang mudah. LKMS memiliki berbagai kendala dan tantangan yang mempengaruhi kapasitasnya dalam membangun manajemen risiko operasional yang efektif (Mago et al., 2013). Adapun beberapa kendala yang dihadapi adalah sebagai berikut:

- (1) Sumber Daya Manusia yang Tidak Kompeten. Menurut Mago et al., (2013) kendala dalam implementasi manajemen risiko dalam LKMS adalah keterbatasan dalam memiliki SDM yang kompeten pada bidang tersebut baik itu top manajemen, pengurus, manager, dan pengelola LKMS. SDM tersebut memiliki pengalaman yang diperlukan, kemampuan teknis, dan akses ke sumber daya dalam mengelola manajemen risiko operasional. Kemudian SDM ini akan

dikumpulkan dan dibentuk menjadi komite manajemen risiko.

- (2) Belum Terdapat Struktur Komite Manajemen Risiko. Menurut Fernández-Laviada, (2007) top manajemen bertanggung jawab untuk membentuk struktur komite manajemen risiko. LKMS belum memiliki komite manajemen risiko khusus sehingga hal ini mempersulit implementasi manajemen risiko dan menyebabkan beberapa SDM menanggung fungsi ganda. Dengan alasan tersebut proses minimalisir risiko menjadi lambat dan tidak efektif.
- (3) Penguatan Peran dewan dan Top Manajemen. Menurut Fernández-Laviada, (2007) salah satu faktor pendukung keberhasilan implementasi manajemen risiko operasional adalah dengan cara melibatkan dewan dan top manajemen. Top manajemen memiliki peran yang penting dalam membentuk komite manajemen risiko, membangun budaya mawas diri dalam LKMS, dan mengawasi serta mengevaluasi kinerja komite manajemen risiko yang dibentuk untuk diterjemahkan ke dalam kebijakan, proses, dan prosedur yang jelas.

## **F. PENUTUP**

Risiko operasional adalah bagian dari pengelolaan manajemen risiko LKMS. LKMS perlu memahami terlebih dahulu sumber yang menyebabkan terjadi risiko operasional pada LKMS sebagai langkah pencegahan berupa investigasi dan deteksi risiko. Namun, untuk sebagian LKMS mengidentifikasi sumber risiko bukanlah hal mudah sehingga diperlukan analisis mendalam mengenai permasalahan operasional yang sedang dihadapi oleh LKMS. Beberapa peneliti telah merangkum tiga sistem yang fokus pada penyelesaian sumber risiko operasional (sumber manusia, sistem, dan proses) yakni sistem top manajemen, sistem manajemen proses, dan sistem manajemen SUMBER DAYA manusia. Di sisi lain, implementasi manajemen risiko operasional tidak dapat berjalan dengan efektif karena LKMS memiliki berbagai tantangan di antaranya SDM yang tidak kompeten, belum terbentuknya komite manajemen risiko, dan penguatan pada peranan top manajemen. Ketiga hal ini perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan untuk menunjang manajemen risiko yang efektif pada LKMS di masa yang akan datang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., Shahimi, S., & Ghafar Ismail, A. (2011). Operational risk in Islamic banks: examination of issues. *Qualitative Research in Financial Markets*, 3(2), 131-151. <https://doi.org/10.1108/17554171111155366>
- Akpolat, H., & Pitinanondha, T. (2009). A Framework for Systematic Management of Operational Risks. *Asian Journal on Quality*, 10(2), 1-17. <https://doi.org/10.1108/15982680980001441>
- BCBS. (2001). September 2001. In *Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk* (Vol. 20, Issue 9). <https://doi.org/10.1097/00006454-200109000-00001>
- Delija, A. (2015). The management of operational risk in the microfinance sector looked through albanian reality. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2S2), 35-48. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s2p35>
- Fernández-Laviada, A. (2007). Internal audit function role in operational risk management. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 15(2), 143-155. <https://doi.org/10.1108/13581980710744039>
- Gakpo, M. D. Y., Anafure, A. I., & Mensah, J. K. (2021). Operational Risk Management Systems Implementation in Ghanaian Banks: International Journal of Sciences: Operational Risk Management Systems Implementation in Ghanaian Banks: The Critical Success Factors. *IJSBAR*, 55(1), 59-70.
- Hemrit, W., & Ben Arab, M. (2012). The major sources of operational risk and the potential benefits of its management. *Journal of Operational Risk*, 7(4), 71-92. <https://doi.org/10.21314/JOP.2012.115>
- Mago, S., Hofisi, C., & Mago, S. (2013). Microfinance institutions and operational risk management in Zimbabwe: Insights from Masvingo Urban.

*Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 159-168.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n3p159>

# **BAB V || MANAJEMEN RISIKO PEMBIAYAAN**

## **A. PENDAHULUAN**

Pembiayaan (dengan berbagai model yang ditawarkan) telah menjadi sumber utama untuk mendatangkan pendapatan dan keuntungan bagi LKMS. Melalui distribusi pembiayaan yang berkualitas (dengan telah memperhatikan peluang mendapatkan keuntungan dan resiko yang bakal terjadi), kelestarian LKMS juga akan terjaga dengan lebih baik. Tentu saja distribusi yang dilakukan tidak bebas risiko, dan hal inilah yang harus diwaspadai oleh setiap pengelola LKMS. Ramli et al., (2020) telah mengingatkan bahwa pembiayaan bermasalah yang tinggi dapat menjadi sumber bencana bagi lembaga keuangan syariah. Selanjutnya Elgari (2003) menjelaskan bahwa risiko keuangan pada lembaga keuangan syariah sangat bervariasi, namun risiko pembiayaan memberikan dampak yang paling signifikan pada perkembangan lembaga tersebut. Kondisi tersebut hampir tidak berubah, walaupun sejumlah inovasi keuangan telah muncul dalam beberapa dekade terakhir, risiko pembiayaan terus menjadi penyebab utama krisis dan kebangkrutan lembaga keuangan

syariah (Lekpek, 2018). Hal tersebut menggambarkan pentingnya pengelolaan resiko pembiayaan yang baik. Oleh karena itu, inisiatif pengelolaan resiko pembiayaan yang efisien, tepat sasaran dan sesuai dengan prinsip syariah sangat diperlukan supaya kerugian besar dapat diminimalisir sedini mungkin untuk menghindari kebangkrutan.

Manajemen risiko pembiayaan mencerminkan sebuah proses yang meliputi langkah-langkah identifikasi, pengukuran, pemantauan, pelaporan dan pengendalian pembiayaan bermasalah (Astrom, 2013). Manajemen risiko pembiayaan menjadi kegiatan terpenting yang harus dilakukan oleh lembaga keuangan dalam menghadapi persaingan yang terus berkembang di industri keuangan. LKMS menempati bagian pada industri keuangan syariah. Pada konteks tersebut, LKMS akan menawarkan berbagai model akad pembiayaan seperti akad pembiayaan jual beli, akad pembiayaan bagi hasil, dan akad pembiayaan sewa yang di setiap jenisnya memiliki penyebab risiko yang berbeda. Maka dengan alasan khusus yang telah diuraikan sebelumnya, manajemen risiko pembiayaan pada LKMS akan diuraikan pada bab ini.

## B. SUMBER RISIKO PEMBIAYAAN

Risiko pembiayaan telah didefinisikan sebagai ketidakmampuan pihak debitor/klien memenuhi kewajibannya sesuai akad yang disepakati. Beberapa peneliti telah mengklasifikasikan komponen dalam risiko pembiayaan dengan definisi yang hampir sama yaitu risiko yang *uncontrollable* dan risiko yang *controllable* oleh Astrom (2013), risiko yang *unsystematic* dan risiko yang *systematic* oleh Akram & Rahman (2018), dan risiko internal dan risiko eksternal oleh Ramli et al. (2020). Risiko yang *uncontrollable* atau *systematic* atau eksternal adalah komponen risiko pembiayaan karena akibat dari kondisi ekonomi, politik, dan industri termasuk bencana alam dan pandemic Covid 19. Sedangkan risiko yang *controllable* atau *unsystematic* atau internal diartikan sebagai komponen risiko pembiayaan yang terjadi karena manajemen yang buruk, kebijakan pembiayaan, perkembangan teknologi yang digunakan, perubahan minat/preferensi dan kelalaian debitor/klien. Sehingga secara garis besar dapat disimpulkan bahwa komponen penyebab risiko pembiayaan terdiri dari faktor internal yang secara *unsystematic* masih dapat dikendalikan dan faktor eksternal yang secara sistematis tidak dapat dikontrol.

Pada dasarnya, setiap risiko diawali dengan aktivitas negatif yang menjadi sumber/pemicu risiko itu muncul ataupun peristiwa yang tak pernah terduga sebelumnya, begitupun juga dengan risiko pembiayaan pada LKMS. Pengetahuan mengenai sumber risiko sangat diperlukan untuk membantu LKMS mengambil langkah pencegahan yang lebih cepat. Oleh karena itu, penjelasan mengenai berbagai sumber risiko pembiayaan yang sering terjadi pada LKMS akan diuraikan sebagai berikut:

1) Dari sisi pihak debitur (*counterparties side*)

Ketidakmampuan debitur dalam melunasi kewajiban yang dimiliki dapat diakibatkan oleh beberapa hal di antaranya: (1) kurangnya komitmen untuk melaksanakan akad yang telah disepakati termasuk perubahan preferensi ke kompetitor, (2) terjadi masalah pada bisnis yang dihadapi termasuk kondisi ekonomi yang *unpredictable*, (3) kelalaian dan ketidakjujuran dalam mengelola bisnis termasuk penyalahgunaan modal yang diberikan (*moral hazard*), (4) tidak memiliki kemampuan dan pengalaman dalam berbisnis, dan (5) kesehatan/kematian debitur atau musibah lainnya. Ketika bisnis yang dijalankan oleh debitur mengalami masalah, hal ini akan berdampak pada berkurangnya jumlah bagi hasil yang diberikan kepada

LKMS. Sehingga, memberikan dampak negatif pada kinerja keuangan LKMS. Oleh karena itu, pemilihan debitur yang mengajukan permohonan pembiayaan harus dipilih secara selektif dan dianalisis secara mendalam. Pada kasus tertentu, pembinaan dan pengawasan dari LKMS kepada pihak debitur harus dilakukan secara berkelanjutan untuk menjamin kesehatan dari bisnis yang didanai.

## 2) Jenis akad pembiayaan LKMS

Islam telah menawarkan berbagai jenis pembiayaan yang digunakan pada lembaga keuangan syariah. Namun bukan berarti akad-akad pembiayaan tersebut bebas risiko pembiayaan (Ferhi, 2018). Hal ini karena adanya penekanan pada pembiayaan *Murabahah*, sewa di *Ijarah*, janji untuk memberikan atau membeli di *Istishna* dan *Salam*, dan berinvestasi dalam kontrak *Mudharabah* dan *Mudharabah* (Akkizidis & Khandelwal, 2008). Ini berarti setiap jenis akad pembiayaan yang ditawarkan oleh LKMS memiliki sumber dan peluang yang signifikan untuk memperoleh risiko disetiap pelaksanaannya.

Misalnya pada akad pembiayaan *mudharabah* dan pembiayaan *mudharabah*, Astrom (2013) telah menguraikan penyebab keduanya. Ia menjelaskan bahwa sumber risiko pembiayaan *mudharabah* dan *mudharabah* berasal dari

nasabah dan LKMS. Pembiayaan bermasalah terjadi karena nasabah yang menyalahgunakan modal, mengumumkan *zero profit* dan kerugian dengan berbagai metode, dan kelalaian dalam proses bisnis dan ditingkat akuntansi. Selain itu, LKMS yang tidak memberikan informasi yang jelas tentang bagaimana penggunaan modal yang diberikan (Ketidakjelasan kontrak pada penggunaan modal), menyalahgunakan modal, tidak transparan, lalai dalam proses bisnis, dan kelalaian ditingkat akuntansi menjadi sumber pemicu munculnya pembiayaan bermasalah. Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada jenis akad *profit-loss sharing* yakni *mudharabah* dan musyarakat, risiko pembiayaan dipicu oleh kelalaian kedua belah pihak selama proses bisnis berjalan dan tidak memadainya pembagian informasi di antara keduanya.

Kemudian terdapat risiko pada pembiayaan murabahah yang terjadi karena pembatalan pemesanan oleh nasabah, harga komoditas yang fluktuatif di pasar, komoditas yang ditolak oleh nasabah karena rusak dalam perjalanan, dan transfer kepemilikan komoditas yang dilakukan nasabah ke pihak lain sebelum pembiayaan selesai. Risiko pada pembiayaan salam terjadi karena komoditas yang dikirimkan tidak datang sesuai dengan waktu yang telah disepakati (Ferhi, 2018). Selain nasabah



yang tidak dapat membayar sewa, komoditas yang rusak pada *ijarah* dikhawatirkan meningkatnya biaya pemeliharaan komoditas yang disewakan. Dengan demikian setiap akad pembiayaan akan mempunyai sumber resiko yang berbeda namun Islam telah mengatur akad secara detail untuk meminimalisir peluang risiko yang ada.

### 3) Dari sisi pihak LKMS (*Islamic microfinance side*)

Sumber risiko pembiayaan seringkali berasal dari dalam internal LKMS. Masalah ini berkaitan dengan manajemen yang tidak memadai, kurangnya pengawasan untuk SDM yang melakukan penyelewengan pada prosedur pembiayaan, pembinaan dan pengawasan yang kurang pada anggota yang dibiayai, dan teknologi yang kurang canggih. Masalah intervensi (kecurangan) dalam hal kesengajaan dan kesalahan meloloskan pembiayaan yang tidak layak dapat meningkatkan potensi pembiayaan macet dan bermasalah pada LKMS. Ini termasuk pada penilaian yang kurang tepat pada calon anggota pembiayaan. Sehingga pada akhirnya, hal ini membawa LKMS pada peluang untuk mendapatkan risiko dengan kerugian yang lebih besar di masa mendatang. Oleh karena itu, pencegahan risiko pembiayaan harus dilakukan dengan membenahi terlebih dahulu kualitas SDM yang dimiliki, manajemen dan prosedur yang tersedia pada

lembaga. Pembinaan yang dilakukan dapat menjadi awal yang baik untuk mendukung implementasi manajemen risiko yang efektif.

### **C. MANAJEMEN RISIKO PEMBIAYAAN YANG EFEKTIF**

Secara mendasar, kegiatan pada manajemen risiko pembiayaan terdiri dari identifikasi dan penilaian risiko pembiayaan, pengendalian dan pemantauan risiko pembiayaan, serta minimisasi kerugian atas risiko pembiayaan (Yanenkova et al., 2021). Subab ini akan membahas mengenai tiap kegiatan pada manajemen risiko pembiayaan secara rinci dengan pendekatan kualitatif. Adapun penjelasan runtutan kegiatan manajemen risiko pembiayaan akan dijelaskan pada paragraf selanjutnya.

Identifikasi dan penilaian risiko pembiayaan berhubungan dengan kegiatan untuk mengidentifikasi parameter yang menjadi penentu dalam peningkatan dan pengurangan risiko pembiayaan baik dilakukan dengan analisis kuantitatif (yang bersifat perhitungan) maupun analisis kualitatif. Tahap ini menjadi tahap awal yang penting untuk mencegah kerugian yang besar atas pembiayaan yang disetujui LKMS. Oleh karena itu, identifikasi dan penilaian risiko dapat dijalankan secara

cermat dan selektif apabila manajemen dan prosedur pada LKMS dibenahi dengan baik terlebih dahulu. Aspek tersebut mencakup pelaksanaan prosedur pembiayaan yang sesuai dengan SOP, analisis pembiayaan dilakukan oleh SDM yang handal, dan pengawasan pada prosedur pembiayaan yang ketat untuk menghindari intervensi oleh SDM. Ketiga aspek ini dapat menjadi aspek pencegahan internal terhadap pembiayaan bermasalah.

Kualitas pembiayaan pada calon peminjam merupakan salah satu aspek penting yang harus dipertimbangkan dalam manajemen risiko pembiayaan (Akram & Rahman, 2018). Oleh karena itu, Sholihin et al. (2018) menjelaskan bahwa penilaian pembiayaan yang sehat dapat dilakukan melalui analisis *5Cs plus CS* yaitu *character*, *capacity*, *collateral*, *capital*, dan *condition* ditambah dengan *community*, dan *syariah*. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

#### 1) *Character*

Pada kasus LKMS, karakter penerima pembiayaan menjadi penentu utama pada penilaian pembiayaan yang sehat. Aspek ini dapat menunjukkan sejauh mana calon anggota yang dibiayai bertanggung jawab dan amanah dalam hal pemenuhan akad pembiayaan yang telah disepakati. Penilaian karakter termasuk pada aspek

moralitas calon anggota pembiayaan akan didasarkan pada: a) hubungan dengan masyarakat; b) reputasi untuk menepati janji kepada pelanggan; c) reputasi untuk menepati janji kepada pemasok; d) menepati janji kepada tetangga; e) persepsi masyarakat terhadap pemohon; f) penjamin calon anggota yang dibiayai; g) hubungan dengan pemimpin lokal, dan h) partisipasi dalam masyarakat (Sholihin et al., 2018).

## 2) *Capacity*

Penilaian kapasitas bisnis digunakan sebagai ukuran kemampuan manajerial calon anggota pembiayaan dalam mengelola usaha yang mereka miliki untuk mengembalikan kewajiban pada akad yang telah disepakati. Penilaian kapasitas bisnis ini berdasar pada: a) umur usaha, b) pengalaman, c) histori arus kas yang masuk akal, dan d) kondisi dan prospek usaha saat ini. Penilaian ini digunakan untuk memprediksi pendapatan usaha calon anggota pembiayaan di masa depan dan memastikan bahwa usaha tersebut memiliki arus kas yang cukup untuk mengembalikan kewajibannya kepada LKMS.

## 3) *Collateral*

Agungan atau jaminan menjadi salah satu pilihan pencegahan apabila pada masa mendatang LKMS

menghadapi pembiayaan bermasalah. Penilaian agungan digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana nilai agungan yang diberikan dapat menutupi risiko dan kerugian atas pembiayaan bermasalah tersebut. Pada aspek ini, penilaian agungan didasarkan pada: a) jenis agungan, b) kondisi dan nilai agungan, c) lokasi agungan, d) bukti kepemilikan atau status hukum agungan (Sholihin et al., 2018).

#### 4) *Capital*

*Capital* berhubungan dengan penilaian kemampuan calon anggota pembiayaan dalam memenuhi kebutuhan bisnisnya. Pada aspek ini, analisis terhadap keuangan bisnis perlu dilakukan secara menyeluruh oleh LKMS yang didasarkan pada status permodalan, sumber pendanaan, dan penggunaannya pada bisnis yang dikelola. Sehingga melalui analisis ini LKMS dapat mengukur kemampuan calon anggota yang dibiayai dalam menanggung beban dan risiko yang mungkin timbul pada usaha bisnisnya.

#### 5) *Condition*

Analisis kondisi usaha dilakukan untuk menilai situasi sosial ekonomi calon anggota pembiayaan yang dapat mempengaruhi pembayaran angsuran kewajiban. Sholihin et al. (2018) menjelaskan bahwa faktor ini dapat

dievaluasi dengan menilai kemampuan calon peminjam untuk mengatasi atau mengantisipasi permasalahan dalam usaha agar usaha tetap berjalan dan tumbuh. Penilaian dilakukan dengan mendatangi langsung lokasi usaha untuk melihat kondisi usaha dan budaya di lingkungan bisnisnya.

6) *Community*

Keterlibatan calon anggota pembiayaan dalam masyarakat menjadi salah satu aspek lain pada penilaian risiko pembiayaan. Keterlibatan pada komunitas tertentu meningkatkan kepercayaan LKMS pada calon anggota. Rekam jejak keaktifan dalam komunitas dapat digunakan untuk mengetahui perilaku calon anggota dalam bermasyarakat. Sehingga, dalam beberapa kasus LKMS akan meminta rekomendasi dan klarifikasi mengenai perilaku peminjam pada komunitas yang mereka ikuti. Aspek ini dapat membantu LKMS mengurangi risiko pembiayaan bermasalah karena *moral hazard* calon anggota yang dibiayai.

7) *Syariah*

Peminjam tidak boleh menggunakan pembiayaan untuk usaha bisnis yang bertentangan dengan Al-Quran dan hadith. Selain menganalisis prospek bisnis layak atau tidak, LKMS juga harus memastikan bahwa penggunaan

dana pembiayaan dilakukan sesuai prinsip syariah. Hal ini berhubungan dengan mengevaluasi kesepakatan calon nasabah dengan prinsip-prinsip Islam baik dari segi produksi barang dan sistem operasional termasuk menghindari bisnis yang berdampak negatif terhadap lingkungan dan masyarakat (Sholihin et al., 2018). Produk yang diperdagangkan harus bebas dari perjudian, *gharar* (tidak jelas kontrak), haram (inti dan cara mendapatkan atau memproduksinya), *ististikar* (penimbunan), *riba* (bunga) dan *riswah* (suap).

Kemudian tahapan kedua pada manajemen risiko adalah mengenai tahap pemantauan dan pengendalian risiko pembiayaan. Pada tahap ini, pemantauan dilakukan oleh LKMS dengan memberikan pembinaan dan kunjungan secara berkala pada usaha mikro yang dibiayai. Strategi ini digunakan untuk menjalin kedekatan dengan nasabah pembiayaan, membantu menyarankan solusi untuk masalah bisnis nasabah, dan memantau kondisi atau perkembangan bisnis secara langsung. Oleh karena itu, dibutuhkan konsistensi dan jadwal terstruktur untuk melakukan kegiatan ini. Untuk mendukung hal ini dibutuhkan peran vital dari top management (Farhan et al., 2020). Ketegasan implementasi prosedur pembiayaan harus dilakukan untuk

menekan angka pembiayaan bermasalah termasuk pengawasan terhadap SDM yang bertanggung jawab pada bagian analisis pembiayaan. *Top management* juga diperlukan untuk membuat kebijakan yang sesuai dengan masalah pembiayaan dan bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang taat pada aturan. Sebab itu, dapat disimpulkan bahwa tahap dua ini membutuhkan konsistensi LKMS untuk membina usaha yang dibiayai dan keterlibatan *Top management* untuk membuat kebijakan yang tepat dan membangun lingkungan kerja yang taat aturan.

Sedangkan pada tahap mitigasi dan minimasi risiko/kerugian, Farhan et al. (2020) telah menyarankan beberapa langkah kebijakan untuk menangani pembiayaan bermasalah di antaranya: 1) Negosiasi proaktif dengan pelanggan, 2) Jangka waktu yang cukup harus diberikan kepada pelanggan untuk pembayaran, 3) Memungkinkan pelanggan untuk menjadwalkan ulang atau merestrukturisasi pembayaran utang, 4) Pemanfaatan sistem penagihan utang, 5) Hukuman dan denda harus dijatuhkan sesuai aturan Syariah, 6) jumlah yang diterima melalui penalti atau denda dapat digunakan untuk tujuan amal, dan 7) Menegakkan agunan atau jaminan.



#### D. MODEL PENANGANAN RISIKO PEMBIAYAAN

Pada subbab ini akan diuraikan jenis-jenis risiko pembiayaan dan pengelolaannya pada salah satu lembaga keuangan mikro syariah, Baitut Tamwil Muhammadiyah (BTM). Penelitian ini telah dilakukan pada tahun 2020 pada tujuh BTM anggota Pusat BTM Jawa Tengah. Hasil penelitian menemukan bahwa risiko pembiayaan menjadi risiko paling banyak ditangani oleh pelaku BTM. Adapun ringkasan penelitian akan dijelaskan pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1. Model Penanganan Risiko Pembiayaan Pada BTM**

| <b>No.</b> | <b>Jenis Risiko</b>  | <b>Penanganan</b>   |
|------------|--|---|
| 1.         | Risiko Pembiayaan Macet<br>- Debitur tidak berkomitmen untuk melunasi pembiayaan<br>- Kondisi bisnis yang sedang buruk<br>- Disebabkan SDM yang meloloskan pembiayaan yang tidak layak karena terjadi intervensi | Pada risiko pembiayaan macet, BTM akan mengambil langkah-langkah sebagai berikut:<br>a. Mencarikan solusi atas keberatan pembayaran dan permasalahan bisnis, tahap ini berhubungan dengan pembinaan dan pendampingan<br>b. Pemakaian jaminan/agungan, tahap ini dilakukan apabila debitur pada kondisi yang benar-benar tidak mampu melunasi sisa pembayaran yang ada |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | <p>c. Penggunaan dana Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP), anggaran PPAP Internal digunakan untuk mengcover pembiayaan macet yang nilai jaminan/agungannya dibawah jumlah pembiayaan yang harus dibayarkan</p> <p>d. Pada kasus kesengajaan SDM yang meloloskan pembiayaan yang tidak layak, BTM telah membentuk komite pembiayaan untuk menguji kelayakan pembiayaan sekaligus memberikan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran/kecurangan pada proses penyaringan debitur pembiayaan.</p> <p>e. Sedangkan pada kasus nilai NPF yang tinggi, BTM mengambil kebijakan merger untuk cabang yang hampir bangkrut</p> |
| 2. | <p>Risiko Pembiayaan Fiktif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemalsuan data calon debitur</li> </ul> | <p>Pembiayaan fiktif berhubungan dengan pemalsuan data calon debitur. Kasus ini sering terjadi dan berhubungan dengan kecurangan yang dilakukan oleh SDM yang dimiliki. BTM akan menangani pembiayaan fiktif</p>   |

|    |                                |   |
|----|--------------------------------|---|
|    |                                | <p>dengan beberapa langkah di antaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. kroscek data BTM dan lapangan,</li> <li>b. melakukan analisis kerugian untuk mempertimbangkan sanksi yang diberikan,</li> <li>c. musyawarah kasus dengan pelaku (klarifikasi kasus),</li> <li>d. pemberian sanksi berupa ganti rugi, pemecatan dan sanksi sosial.</li> </ol> <p>Untuk mencegah kasus pembiayaan fiktif, BTM melakukan sejumlah langkah pencegahan berupa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ketegasan implementasi SOP</li> <li>b. Pembentukan komite pembiayaan untuk pengawasan dan pemberian sanksi</li> <li>c. Kebijakan <i>rolling</i> nasabah dan tugas</li> </ol> |
| 3. | <p>Risiko Kematian Debitur</p> | <p>Pada kasus kematian debitur yang menyebabkan pembayaran pembiayaan terhenti, para BTM akan menyetorkan dan mengumpulkan dana taawun ke Pusat BTM Jateng. Dana ini bersifat seperti asuransi syariah yang kum-</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | pulkan oleh BTM anggota Pusat BTM Jateng. |
|--|--|---|

Sumber: Data Primer 2020

Pada kasus risiko pembiayaan yang terjadi, BTM telah mengambil beberapa langkah alternatif seperti (1) alternatif *risk reduction* dan *prevention* pada risiko pembiayaan macet yakni kebijakan jaminan dan kebijakan PPAP untuk meminimalisir kerugian yang ditimbulkan, untuk aspek pencegahan dibentuk komite pembiayaan, dan kebijakan merger sebagai langkah *risk sharing*. (2) alternatif *risk reduction* dan *prevention* pada risiko pembiayaan fiktif yakni kebijakan ganti rugi untuk meminimalisir kerugian akibat kecurangan SDM pada pengajuan pembiayaan dan kebijakan pada penguatan sistem kontrol internal untuk aspek pencegahan. (3) alternatif *risk sharing* pada risiko kematian debitur pembiayaan yakni semua BTM anggota Pusat BTM Jateng akan mengumpulkan dana taawun untuk dipergunakan ketika menghadapi kendala pada pembayaran yang macet karena kematian debiturnya.

## E. KENDALA PENANGANAN RISIKO PEMBIAYAAN

Pembiayaan adalah sumber penghasilan utama bagi LKMS. Namun, implementasi penanganan dan

pengendalian risiko pada pembiayaan LKMS masih mendapatkan berbagai kendala. Berbagai kendala terkait pengelolaan risiko pembiayaan sering dihadapi oleh LKMS dalam beberapa hal, di antaranya:

(1) Permasalahan pada SOP

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan sebuah petunjuk dan pedoman yang digunakan untuk mengetahui alur/cara kerja yang terstandarisasi. Pada beberapa kasus, setiap SDM memiliki perspektif yang berbeda dalam menafsirkan SOP yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu, permasalahan SOP pada pengelolaan risiko pembiayaan berhubungan dengan ketidaktegasan dalam implementasi SOP dan alur yang belum diatur secara jelas untuk aktivitas pekerjaan tertentu pada SOP. Keberadaan SOP terkadang hanya menjadi simbol yang tidak benar-benar dijalankan sehingga, terdapat alur kerja yang berbeda pada aktivitas pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, persepsi yang sama dalam menafsirkan SOP, ketegasan dalam implementasi SOP, dan peraturan yang jelas untuk aktivitas pekerjaan tertentu perlu mendapatkan perhatian lebih dari para pelaku LKMS supaya pembiayaan bermasalah dapat diminimalisir. Apabila prosedur yang digunakan dalam menyeleksi calon

debitur pembiayaan sesuai, maka kekeliruan dalam memilih calon debitur dan proyeksi kerugian akibat pembiayaan macet dapat diminimalisir.

(2) Permasalahan pada Pengawasan oleh Top *Management*  
SOP tidak dapat berjalan sendiri tanpa adanya pengawasan langsung dari top management. Hal ini berkaitan dengan konsistensi dan ketegasan untuk menjalankan peraturan dan prosedur yang ada termasuk pengawasan pada proses analisis kelayakan pembiayaan. Kehadiran top management sangat diperlukan untuk meminimalisasi tindakan kecurangan yang dilakukan oleh SDM, menganalisis kelayakan pembiayaan, dan menciptakan lingkungan kerja dengan implementasi SOP yang tegas.

(3) Permasalahan pada SDM  
Risiko pembiayaan sering dikaitkan dengan kesalahan SDM dalam meloloskan pembiayaan yang tidak layak termasuk pada wilayah intervensi (terdapat hubungan tertentu dengan calon debitur), kurangnya pengetahuan mengenai operasional LKMS, dan ketidakamanan SDM yang melakukan tindakan penyelewengan yang merugikan. Sejumlah kasus tingginya angka NPF hingga kebangkrutan LKMS sering diakibatkan oleh beberapa hal tersebut. Hal ini juga memberikan dampak negatif

bagi keberlanjutan LKMS dikarenakan masalah internal pada SDM yang dimiliki. Maka itu, pengelolaan SDM sebaiknya bukan hanya difokuskan pada aspek kemampuan dan skill saja namun juga difokuskan untuk peningkatan aspek moralitas/spiritualitas dan perbaikan pada aspek perilaku SDM. SDM merupakan tonggak keberhasilan LKMS sehingga pemilihan pada proses rekrutmen SDM harus dilakukan secara selektif. Rekrutmen SDM yang tepat akan mempermudah proses pengelolaan untuk mengembangkan SDM yang kompeten dan memiliki perilaku yang baik.

#### (4) Permasalahan pada Kegunaan Sistem Teknologi

Bagi sebagian LKMS, penggunaan sistem teknologi pada aktivitas operasionalnya mengalami berbagai kendala seperti biaya yang mahal dan SDM yang belum melek teknologi. Hal ini menyebabkan sebagian LKMS kecil memilih untuk melakukan transaksi secara manual. Padahal seperti yang diketahui, penggunaan sistem teknologi yang terintegrasi mampu menekan angka pembiayaan fiktif pada LKMS. Oleh karena itu, implementasi sistem teknologi dapat dilakukan secara berkelompok supaya biaya yang ditanggung menjadi lebih murah (baik keputusan membeli atau menyewa). Sedangkan untuk kasus SDM, diperlukan

pengembangan dalam hal pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan IT mereka.

## **F. PENUTUP**

Manajemen risiko pembiayaan merupakan bagian dari manajemen risiko keuangan. Manajemen ini sering diperbincangkan mengingat pembiayaan telah menjadi sumber utama untuk mencapai keberlanjutan keuangan LKMS. Oleh karena itu, hal-hal penting terkait manajemen risiko pembiayaan telah dibahas dalam bab ini. Sumber risiko pembiayaan telah ditemukan dapat berasal dari pihak debitur, jenis akad pembiayaan, dan pihak LKMS. Sedangkan tahapan manajemen risiko pembiayaan secara garis besar terdiri dari tiga tahapan yaitu tahapan identifikasi dan penilaian risiko, pengendalian dan pemantauan risiko pembiayaan, serta minimisasi kerugian atas risiko pembiayaan. Sebelum menjalankan tahapan manajemen risiko pembiayaan tersebut, LKMS perlu memperhatikan dan membenahi terlebih dahulu bagaimana pelaksanaan prosedur (SOP) pembiayaan yang dilakukan, analisis pembiayaan dilakukan oleh SDM yang handal, dan pengawasan pada prosedur pembiayaan yang ketat untuk menghindari intervensi oleh SDM. Namun, beberapa kendala dalam implementasi manajemen risiko pembiayaan



telah ditemukan dan perlu mendapatkan pembenahan ke depan. Kendala tersebut berhubungan dengan permasalahan SOP, pengawasan oleh Top *management*, SDM, dan kegunaan sistem teknologi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akkizidis, I., & Khandelwal, S. K. (2008). Credit Risks in Islamic Finance. In *Financial Risk Management for Islamic Banking and Finance* (Palgrave M, pp. 148–181). Palgrave Macmillan.  
[https://doi.org/10.1057/9780230598751\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230598751_4)
- Akram, H., & Rahman, K. ur. (2018). Credit risk management: A comparative study of Islamic banks and conventional banks in Pakistan. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 10(2), 185–205.  
<https://doi.org/10.1108/IJIF-09-2017-0030>
- Astrom, Z. H. O. (2013). Credit risk management pertaining to profit and loss sharing instruments in Islamic banking. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 11(1), 80–91. <https://doi.org/10.1108/jfra-03-2013-0014>
- Elgari, M. A. L. I. (2003). Credit Risk in Islamic Banking and Finance. *Islamic Economic Studies*, 10(2), 2–25.
- Farhan, M., Alam, H. M., Sattar, A., & Khan, S. (2020). CREDIT RISK MANAGEMENT IN ISLAMIC BANKING: A SYSTEM THINKING APPROACH. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(16), 1–11. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.319>
- Ferhi, A. (2018). Credit risk and banking stability: a comparative study between Islamic and conventional banks. *International Journal of Law and Management*,

- 60(4), 1009–1019. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0112>
- Lekpek, A. (2018). Credit risk management in Islamic banking. *Bankarstvo*, 47(1), 32–51. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo18010321>
- Ramli, R., Febrian, E., Masyita, D., & Anwar, M. (2020). Risk determinant of musharakah financing: A study in Indonesia. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 9(1), 45–56. <https://doi.org/10.35944/jofrp.2020.9.1.004>
- Sholihin, M., Zaki, A., & Maulana, A. O. (2018). Do Islamic rural banks consider Islamic morality in assessing credit applications? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9(4), 498–513. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JIABR-01-2018-0015>
- Yanenkova, I., Nehoda, Y., Drobyazko, S., Zavhorodnii, A., & Berezovska, L. (2021). Modeling of Bank Credit Risk Management Using the Cost Risk Model. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 211. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050211>

# **BAB VI || MANAJEMEN RISIKO**

## **SUMBER DAYA MANUSIA**

### **A. PENDAHULUAN**

SUMBER DAYA manusia (SDM) menjadi organ vital dalam sebuah lembaga termasuk LKMS. Mereka adalah pelaku utama yang menjalankan aktivitas operasional dan menjadi salah satu aspek yang mendukung kinerja internal LKMS. Walaupun SDM sering dikaitkan dengan dampak positif yang ditimbulkan kepada lembaga, dalam waktu yang sama mereka juga dapat menjadi sebuah risiko yang menurut Bombiak (2018) dan Mitrofanova et al. (2017) menjadi penentu bentuk risiko dalam sebuah lembaga. Ini berarti risiko SDM menjadi akar dari jenis-jenis risiko lainnya. Mitrofanova et al. (2017) menyebutkan bahwa risiko SDM termasuk di antara sepuluh risiko paling signifikan dan berada pada urutan ke-tiga dalam 3 tahun terakhir dalam sebuah lembaga. Mengelola risiko SDM sangat penting untuk dilakukan karena mereka adalah pemain kunci di setiap lembaga dan setiap gangguan dalam kinerja tugas yang disebabkan oleh risiko SDM akan berdampak negatif pada kinerja keseluruhan lembaga tempat mereka bekerja (Mousavi et al., 2011). Oleh karena itu, manajemen risiko

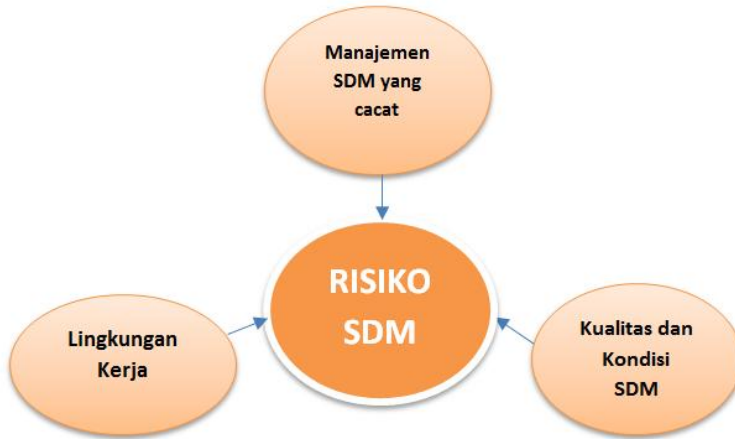
SDM akan dijelaskan pada bab ini mengingat kehadirannya yang sangat dibutuhkan dalam membantu penanganan risiko SDM pada LKMS.

Secara umum di bidang manajemen risiko dan dalam literatur bisnis yang lebih luas, ada pengakuan yang berkembang bahwa salah satu risiko utama dalam bisnis adalah modal manusia. Becker & Smidt (2016) menjelaskan bahwa manajemen risiko sebagai suatu ilmu dan praktik disiplin menyadari bahwa "kerugian pada SDM" memiliki kemampuan signifikan yang mempengaruhi kemampuan bisnis organisasi. Mereka juga menjelaskan bahwa SDM secara inheren melibatkan tingkat ketidakpastian dan fokus utama manajemen risiko juga berkaitan dengan ketidakpastian. Pada akhirnya pernyataan ini mengarah pada sebuah keterkaitan penting antara manajemen risiko dan manajemen SDM yang dalam implementasinya harus beroperasi bersama untuk menangani risiko SDM pada LKMS. Oleh karena itu, manajemen risiko SDM dalam bab ini didefinisikan sebagai proses yang dimulai pada tahap pengembangan strategi manajemen SDM termasuk seluruh sistem manajemen SDM dan termasuk pada kegiatan untuk menilai dan mengendalikan semua faktor risiko SDM internal dan eksternal yang perubahannya dapat berdampak

negatif pada perkembangan LKMS dan SDM yang dimiliki (Kraev & Tikhonov, 2019).

## **B. SUMBER RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA**

Definisi risiko SDM paling kompleks telah diadopsi dari pernyataan Bombiak (2018) yang menjelaskan bahwa risiko ini menyebabkan kemungkinan kerugian keuangan, reputasi, dan relasi karena ketidaksempurnaan manusia (berupa kesalahan akibat kurangnya pengetahuan, keterampilan, kesesuaian, kesengajaan melanggar kebijakan perusahaan) dan ketidaksempurnaan proses manajemen SDM. Risiko SDM menjadi bagian dari risiko operasional namun paling memberikan dampak yang besar untuk kemajuan internal lembaga. Banyak sumber yang telah diidentifikasi menjadi pemicu dari risiko SDM di antaranya berasal dari manajemen SDM yang cacat, kualitas dan kondisi SDM, serta lingkungan kerja.



Gambar 6.1. Sumber Risiko SDM

### 1) Manajemen SDM yang cacat

Dalam beberapa dekade terakhir, manajemen SDM telah menjadi topik hangat dalam banyak pembicaraan sebagai faktor yang memiliki dampak positif untuk keberlanjutan organisasi. Melalui perspektif berbeda, Becker & Smidt (2016) dan Bombiak (2018) menyatakan bahwa selain dampak positif tersebut, potensi praktik manajemen SDM yang tidak efektif, tidak benar, dan asal-asalan masih sangat dikesampingkan dalam pengelolaan risiko oleh organisasi. Sumber utama risiko SDM adalah pengelolaannya yang kurang baik termasuk dari proses perencanaan pengadaan SDM sampai dengan pengembangan karir mereka ke depan (Bombiak, 2018a)

lihat Tabel 6.1. Hal ini pada akhirnya akan berimbas pada pemilihan SDM yang tidak tepat, potensi penyimpangan di masa depan, kompetensi SDM yang tidak meningkat, dan penyelesaian tugas pekerjaan yang tidak optimal.

**Tabel 6.1. Proses Manajemen SDM Sebagai Sumber Risiko SDM**

| <b>Area risiko</b> | <b>Peristiwa</b>  | <b>Area risiko</b> | <b>Peristiwa</b>   |
|--------------------|---|--------------------|--|
| Perencanaan        | Tidak ada spesifikasi permintaan, kesenjangan, posisi, dan kompetensi   | Seleksi            | Sumber SDM hanya berasal dari sumber internal, strategi pemilihan yang tidak tepat, dan tidak ada kriteria seleksi |
| Pengembangan       | o tidak ada perencanaan kebutuhan pelatihan yang memadai seperti sasaran penerima pelatihan, jadwal, dan materi | Motivasi           | o perlakuan tidak adil atasan pada SDM<br>o sistem pemberian motivasi  |

| Area risiko | Peristiwa  | Area risiko   | Peristiwa   |
|-------------|--|---------------|---|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ personal training yang memberikan pelatihan tidak kompeten</li> <li>○ tidak ada evaluasi setelah pelatihan</li> <li>○ ketidakjelasan jenjang karir, kriteria promosi jabatan</li> </ul>   |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>yang rendah dan tidak sesuai dengan kebutuhan SDM</li> <li>○ Persaingan yang tidak sehat</li> </ul>                                |
| Evaluasi    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tidak ada kebijakan evaluasi yang tegas termasuk kriteria evaluasi kinerja SDM</li> <li>○ Hasil evaluasi tidak diimplementasikan pada keputusan akhir</li> <li>○ Kualifikasi evaluator yang tidak kompeten</li> <li>○ Ketidaktersegeraan kriteria evaluasi</li> </ul> | Pemberhentian | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kriteria pemberhentian yang tidak jelas menyebabkan SDM kunci hilang</li> <li>○ Diagnosis yang salah pada situasi SDM</li> </ul> |



## 2) Kualitas dan kondisi SDM

Kualitas dan kondisi SDM berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, bakat, motivasi, ciri-ciri pribadi, sikap, moralitas, kondisi fisik/kesehatan dan mental. Kesalahan pekerja yang tidak disengaja dapat menyebabkan kerusakan dan kerugian karena kurangnya kualitas SDM seperti tidak berkompeten dan tidak berpengetahuan. Hal ini juga diiringi dengan perubahan karakter dan kondisi SDM dari waktu ke waktu. Misalnya, godaan karena kebutuhan, keinginan, dan jabatan tinggi terkadang merubah karakter individu dari baik menjadi menyimpang, melanggar aturan, dan melakukan kecurangan. Kemudian kondisi SDM berupa penurunan kesehatan fisik dan mental yang mempengaruhi produktivitas kinerja mereka di organisasi. Diskusi di atas akhirnya sampai pada sebuah kesimpulan bahwa ketidakpastian mengenai pemberian manfaat dalam jangka panjang yang diharapkan setelah mempekerjakan SDM tertentu menjadi salah satu sumber risiko SDM. Karena kualitas dan kondisi SDM ini bersifat *intangible* yang sulit untuk dilihat dan diukur, langkah pencegahan melalui pendekatan manajemen SDM yang tepat menjadi aspek yang krusial untuk menghadapi tantangan ini

### 3) Lingkungan kerja

Faktor dari lingkungan kerja sangat memperbesar kemungkinan risiko SDM. Hal ini berkaitan dengan fasilitas ditempat kerja, cara, budaya, dan hubungan antar SDM. Fasilitas kerja yang tidak memadai mendorong kerugian berupa ancaman keselamatan kerja dan kesehatan SDM bahkan dalam beberapa kasus tidak mendukung cara kerja untuk menghasilkan penyelesaian tugas yang optimal. Kemudian, budaya kerja yang buruk dan hubungan *toxic* antar karyawan mengakibatkan ancaman pada aspek psikologis SDM yang justru meningkatkan angka *turnover* SDM pada sebuah organisasi. Pada akhirnya, faktor ini menjadi tanggung jawab dari organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang memadai supaya risiko SDM dapat diminimalisir.

## **C. MANAJEMEN RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF**

Seperti pada penjelasan sebelumnya, pengelolaan risiko SDM memerlukan sinergi yang seimbang antara manajemen SDM dan manajemen risiko. Dimana proses manajemen SDM yang dikelola oleh departemen khusus mencakup aspek-aspek antisipatif dari manajemen risiko

untuk mencegah kerugian yang ditimbulkan oleh risiko SDM. Adapun tahapan dari manajemen risiko SDM dapat dilakukan sebagai berikut.

#### 1) Identifikasi Jenis Risiko SDM

Tahap ini berkaitan dengan proses mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor yang menjadi sumber risiko SDM baik internal maupun eksternal, bagian dari manajemen SDM yang berpotensi memunculkan risiko, dan konsekuensi yang ditimbulkan. Setiap organisasi memiliki sumber risiko SDM yang berbeda namun demikian penilaian risiko ini dapat dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, sudut pandang organisasi terkait ketidakseriusan dalam manajemen SDM dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Kedua, sudut pandang SDM terkait kondisi, karakter, dan kualitas mereka yang tidak menentu dari waktu ke waktu.

#### 2) Evaluasi dan Pengukuran Risiko SDM

Tahap ini berkaitan dengan proses untuk mengukur prioritas pengelolaan risiko SDM yang telah diidentifikasi. Meskipun sangat sulit untuk mengukur risiko SDM namun organisasi dapat memperkirakan kerugian yang mungkin ditimbulkan dan menentukan strategi pengelolaannya. Hasil yang akan didapatkan pada tahap

ini adalah berkaitan dengan daftar jenis risiko SDM yang berpotensi atau mungkin sudah terjadi pada organisasi.

### 3) Seleksi dan Implementasi Strategi Risiko SDM

Tahap ini berhubungan dengan seleksi alternatif pencegahan dan pengelolaan daftar jenis risiko SDM yang telah diukur. Hal paling penting pada tahap ini adalah melakukan tindakan yang bertujuan untuk mengurangi risiko dan kerugiannya ke tingkat yang dapat diterima saat risiko tersebut menjadi ancaman. Selain itu, hal ini juga perlu didukung dengan penetapan kebijakan, prioritas penanganan, dan alat untuk meningkatkan kemungkinan terjadinya peristiwa yang berdampak positif pada tujuan organisasi. Prioritas penanganan pada risiko SDM akan mengarah pada penciptaan manajemen SDM yang efektif, penetapan peraturan dan hukuman tegas, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif sesuai nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

### 4) Pemantauan dan Evaluasi

Setelah berbagai kebijakan dilakukan, organisasi harus melakukan pemantauan pada implementasi kebijakan dan mengevaluasi apakah kebijakan yang digunakan dapat mengurangi potensi kerugian dan mencegah risiko SDM. Penilaian efektivitas manajemen risiko SDM dapat dilakukan dengan membandingkan

tingkat kerugian awal risiko SDM dengan tingkat kerugian akhir setelah risiko ditangani dengan manajemen risiko oleh organisasi. Pada tahap ini, organisasi dapat memilih untuk meneruskan, mengganti, dan melengkapi kebijakan yang diterapkan pada strategi manajemen risiko SDM.

#### **D. MODEL PENANGANAN RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA**

Berikut ini adalah contoh penanganan risiko SDM oleh Baitul Tamwil Muhammadiyah (BTM). Model penanganan ini didapatkan melalui sebuah penelitian yang diadakan di tujuh BTM anggota Pusat BTM Jawa Tengah. Adapun ringkasan penelitian dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 6.2. Model Penanganan Risiko SDM**

| <b>Prioritas Area</b> | <b>Penanganan</b>   |
|-----------------------|---|
| Rekrutmen SDM         | Prioritas pencegahan risiko SDM pada masa mendatang terdapat pada aspek rekrutmen SDM. Proses rekrutmen SDM dilakukan dengan selektif, direncanakan dengan baik, dan melibatkan nilai-nilai Islami untuk memfilter calon SDM yang tepat. Karena tidak memiliki departemen khusus bagian SDM, terdapat beberapa BTM yang menyediakan ahli eksternal untuk melakukan rekrutmen. |

| Prioritas Area          | Penanganan  |
|-------------------------|---|
|                         | <p>Sedangkan pada proses rekrutmen, terdapat berbagai kebijakan yang diterapkan seperti syarat dan deskripsi pekerjaan, kroscek data calon SDM, silaturahmi dengan keluarga kandidat, kroscek perilaku SDM saat hidup di masyarakat dan pada lingkungan kerja sebelumnya. Rekrutmen merupakan faktor kunci untuk mendapatkan SDM yang kompeten, berperilaku baik, dan tidak memiliki potensi menyimpang di kemudian hari.</p>   |
| <p>Pengembangan SDM</p> | <p>Setelah proses rekrutmen, prioritas pengembangan SDM diarahkan pada pelatihan terstruktur dan pelatihan mandiri. Pelatihan terstruktur dimaksudkan sebagai pelatihan yang telah ditetapkan dan dijadwalkan oleh jaringan atas BTM seperti Pusat BTM dan Induk BTM. Sedangkan pelatihan mandiri dimaksudkan sebagai pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor Pusat masing-masing BTM. Pada akhirnya bentuk pengembangan ini akan saling melengkapi berdampak pada pencapaian kompetensi SDM secara lebih komprehensif. Yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan LKMS untuk menghadapi tantangan industri yang semakin kompetitif.</p> |
| <p>Lingkungan Kerja</p> | <p>Nilai-nilai yang ditanamkan pada diri individu mempengaruhi bagaimana</p>  |

| Prioritas Area        | Penanganan   |
|-----------------------|--|
|                       | mereka berperilaku. Penciptaan lingkungan kerja dengan nilai-nilai Islami di dalamnya digunakan untuk menumbuhkan moralitas dan kesadaran individu agar berperilaku lebih baik. Adapun beberapa kebijakan pada penciptaan lingkungan kerja Islami di antaranya beberapa kegiatan tadarus, kajian ceramah, dan solat berjamaah.         |
| Peraturan dan Hukuman | Penciptaan lingkungan kerja Islami harus diimbangi dengan peraturan dan hukuman yang tegas. Pada kasus BTM, fokus implementasi kebijakan adalah ketegasan implementasi SOP, ketegasan ganti rugi, pengawasan, dan ketegasan hukuman pemecatan. Hal ini dilakukan untuk mendisiplinkan perilaku SDM dan memperkecil potensi kecurangan. |

Sumber: Data Primer (2020)

Pada model penanganan di atas dapat dilihat bahwa pengelolaan risiko SDM dilakukan dengan dua alternatif yaitu *risk prevention* dan *risk reduction*. Alternatif pencegahan seperti pada area rekrutmen, pengembangan, dan penciptaan lingkungan Islami dilakukan untuk menghindari peluang mendapatkan SDM yang salah, mencegah potensi SDM yang tidak kompeten, dan mencegah masalah moral hazard pada SDM. Sedangkan pada area peraturan dan hukuman termasuk pada alternatif *risk reduction* yang

digunakan untuk meminimalisir kerugian yang ditimbulkan dan mengontrol perilaku SDM yang menyimpang.

Islam mengajarkan untuk memilih individu yang memiliki pengetahuan, kompetensi yang tepat, dan perilaku yang baik pada bidang pekerjaan yang ditawarkan. Misalnya pada kisah Nabi Yusuf yang diangkat menjadi bendahara kerajaan karena berpengetahuan, memiliki keahlian dalam menjaga, dan sifat yang amanah (QS: 12; 54-57). Kemudian pada kisah Nabi Musa yang dipekerjakan bukan hanya memiliki kekuatan namun juga memiliki akhlak mulia yaitu jujur dan dapat dipercaya (QS: 28;26). Ini berarti aspek pencegahan pada manajemen SDM menjadi salah satu kunci untuk meminimalisir peluang risiko SDM di LKMS.

## **E. KENDALA PENANGANAN RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA LKMS**

Terdapat dua hal utama yang menjadi kendala dalam penanganan risiko SDM pada LKMS yaitu terkait ketiadaan departemen khusus SDM dan kurangnya pengetahuan untuk mengelola SDM. Pertama, ketiadaan departemen khusus SDM. Seperti yang kita ketahui LKMS merupakan lembaga keuangan kecil yang masih mengalami kesulitan untuk mengadakan departemen SDM khusus. Padahal



departemen ini sangat diperlukan untuk menjamin pengelolaan SDM secara efektif dan memasukan langkah antisipatif dari manajemen risiko untuk meminimalisir risiko SDM. Kedua, kurangnya pengetahuan dalam pengelolaan SDM. Pada dasarnya, risiko SDM dapat disebabkan karena kurangnya kompetensi para atasan untuk merencanakan, menyeleksi, mengembangkan, dan mengevaluasi karyawan secara benar dan serius. Hal ini berujung pada kebijakan berupa pemanggilan ahli dari eksternal untuk membantu pengelolaan SDM oleh beberapa LKMS. Namun, kebijakan ini membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar dan tidak dapat diimplementasikan oleh semua LKMS. Oleh karena itu, kendala tersebut dapat dihadapi dengan pembuatan departemen khusus dengan SUMBER DAYA yang kompeten dan pengelolaan serius atau dengan bergabung pada asosiasi besar yang menyediakan pengembangan SDM secara terpusat dan professional.

## **F. PENUTUP**

Risiko SDM adalah bagian dari risiko operasional yang memiliki dampak paling signifikan untuk organisasi. Hal ini disebabkan karena SDM merupakan faktor kunci dan organ vital yang menjalankan seluruh kegiatan operasional

LKMS. Kelestarian LKMS bergantung pada SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, pengelolaan risiko SDM harus dilakukan untuk mencegah kerugian dan kerusakan yang ditimbulkan.

Pada bab ini telah dijelaskan mengenai hubungan strategis yang terjadi antara manajemen SDM dan manajemen risiko dimana implementasi proses manajemen SDM harus memasukan kebijakan dari manajemen risiko yang diarahkan untuk menangani ketidakpastian dan kerugian yang disebabkan oleh SDM. Model penanganan risiko SDM, sumber-sumber risiko SDM dan kendala implementasi manajemen risiko SDM juga telah dijelaskan sehingga dapat memberikan pengetahuan menarik mengenai manajemen risiko pada LKMS.

## DAFTAR PUSTAKA

- Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.001>
- Bombiak, E. (2018a). Assessment of Scope of Implementation Ofthe Human Resources Risk Management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2018(128), 35–48. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.128.3>
- Bombiak, E. (2018b). Manager Competencies in The Area of Human Resources Risk Management. *International*

- Journal of Contemporary Management*, 3(May), 29–49.  
<https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.18.024.9620>
- Kraev, V. M., & Tikhonov, A. I. (2019). Risk management in human resource management. *TEM Journal*, 8(4), 1185–1190. <https://doi.org/10.18421/TEM84-11>
- Mitrofanova, A., Konovalova, V., Mitrofanova, E., Ashurbekov, R., & Trubitsyn, K. (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 38(January). <https://doi.org/10.2991/ttiess-17.2017.114>
- Mousavi, A., Nordin, M. J., Othman, Z. A., & Sulaiman, R. (2011). A method for Human Resource Risk Management in Mobile Workforce Brokering Systems. *American Journal of Applied Sciences*, 8(12), 1287–1294. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2011.1287.1294>

**“Pada dasarnya, setiap risiko diawali dengan aktivitas negatif yang menjadi sumber/pemicu risiko itu muncul ataupun peristiwa yang tak pernah terduga sebelumnya, begitu pun juga dengan risiko pembiayaan pada LKMS.**

**Pengetahuan mengenai sumber risiko sangat diperlukan untuk membantu LKMS mengambil langkah pencegahan yang lebih cepat.”**

# **BAB VII | | MANAJEMEN RESIKO DAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA LKMS**

## **A. PENDAHULUAN**

LKMS mempunyai misi yang sangat mulia yaitu membantu menyelesaikan persoalan umat untuk keluar dari kemiskinan melalui kegiatan yang produktif dan membebaskan masyarakat dari praktik ribawi, oleh karena itu lembaga ini musti memiliki tata kelola yang tangguh dan baik (*Good Corporate Governance*) untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya selama mungkin hingga misinya tercapai dan tetap dapat beroperasi sesuai dengan ketentuan syaria'h. Tata kelola adalah serangkaian proses, kebijakan, dan undang-undang, yang dengannya perusahaan diarahkan, dikelola, atau dikendalikan; itu juga memastikan hubungan di antara para pemangku kepentingan dan tujuan yang diatur oleh korporasi (Hossain, dkk, 2017). Dalam dunia perbankan implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) saat ini sudah menjadi keharusan karena berkaitan dengan adanya tanggung jawab publik, termasuk juga pada perbankan Syariah yang terkait dengan keharusan untuk

patuh pada syariah seperti yang telah dituntunkan dalam al-Qur'an, Hadits dan ijmak ulama. Tentunya LKMS tidak boleh ketinggalan dengan perbankan untuk mengimplementasikan GCG karena hal ini merupakan hal baik yang patut diikuti. LKMS telah tumbuh dan berkembang selama dua dekade terakhir, tuntutan dan kebutuhan mereka akan praktik tata kelola yang lebih baik cenderung meningkat. Dengan meeningkatnya tantangan dan risiko yang dihadapi LKMS – termasuk perubahan kondisi pasar, persaingan, dan teknologi baru – serta peluang yang datang dengan perubahan tersebut, menunjukkan kebutuhan yang lebih besar akan struktur dan sistem yang tepat untuk mengawasi dan mengelola risiko. Sebagai gambaran yang lebih luas, perlu diketahui bahwa perusahaan di seluruh dunia pada umumnya telah mengembangkan tata kelola, utamanya dengan prioritas penekanan pada manajemen risiko (Rathod, 2018).

Harus disadari bahwa Implementasi GCG merupakan bentuk dari kewaspadaan terhadap praktik inefisiensi dan terjadinya moral hazard, dan dengan demikian GCG sangat relevan juga untuk bisa diimplementasikan pada LKMS mengingat lembaga ini memiliki resiko yang tinggi dari berbagai segi. GCG akan mencakup ketentuan-ketentuan hukum dan kelaziman-kelaziman yang mempengaruhi arah

dan tujuan perusahaan (LKMS), sekaligus merupakan proses pemantauan kinerja LKMS dengan menerapkan langkah-langkah pencegahan sehingga dapat memenuhi unsur-unsur (prinsip-prinsip) seperti; transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawaban, profesional dan kesetaraan atau kewajaran. Prinsip-prinsip tersebut digunakan sebagai referensi dalam pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, menjauhkan dari konflik kepentingan, optimalisasi kinerja serta peningkatan akuntabilitas. Sebagian besar penyedia keuangan mikro berjuang untuk menjadi mandiri secara finansial dan untuk mencapai tujuan sosial mereka dalam melayani pelanggan yang paling miskin dengan kualitas. Oleh karena itu, masalah tata kelola perusahaan semakin menarik minat keuangan mikro karena saat ini dianggap sebagai salah satu bidang terlemah dalam industri ini (CSFI, 2008).

Dari gambaran di atas, sudah menjadi keniscayaan bagi LKMS untuk mengimplementasikan GCG untuk memenuhi tanggung jawab publik dalam operasionalnya dan memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini terkait dengan membangun kepercayaan publik terhadap LKMS (reputasi), dan keberlangsungan hidupnya untuk mencapai misi. Tentu saja untuk

implementasi dari GCG ini memerlukan komitmen yang kuat dan kesepahaman dari para pengelola LKMS.

## **B. PERLUNYA *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA LKMS**

LKMS mempunyai tugas yang berat yaitu untuk berkontribusi memberdayakan masyarakat lapisan bawah melalui peningkatan kualitas ekonomi bisnis usaha mikro yang mempunyai banyak kelemahan. Disisi lain LKMS sebagai lembaga keuangan Syariah selain harus patuh pada ketentuan Syariah, serta harus patuh pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan dapat memenuhi tanggung jawabnya terkadap para anggotanya dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu pengelolaan LKMS haruslah;

**Pertama;** dilakukan secara professional. Maknanya bahwa para pengelola harus memiliki kompetensi, memiliki komitmen untuk memajukan lembaga, mampu bertindak secara objektif, serta bisa membebaskan diri bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak lain. Tututan terhadap hal tersebut nampaknya pernah disampaikan oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya; “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang apabila mengerjakan sesuatu pekerjaan, dilakukan



secara itqon (professional)” (HR Abu Ya’la dan di-shahihkan oleh Albany).

**Kedua;** memenuhi unsur akuntabilitas, yaitu siapa yang diberi pekerjaan mampu melakukan pekerjaannya secara efektif dan mempertanggungjawabkan apa yang dikerjakannya itu. Tentu saja untuk bisa berbuat demikian adalah hanyalah orang-orang yang mempunyai kapasitas kemampuan dan pengetahuan melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, dan mempunyai rasa takut kepada Allah karena semua perbuatan itu akan diminta pertanggung jawaban di akhirat kelak. Dalam Al-Qurán ditegaskan bahwa orang yang berilmu dan tidak berilmu adalah tidak sama (QS: Az-Zumar: 9), dan Allah akan meninggikan derajat orang yang beriman dan berilmu (QS: Al-Mujaadilah: 11), serta orang yang takut kepada Allah hanyalah ulama yaitu orang yang berilmu (QS: Fathir: 28). Dengan demikian dalam hal ini ilmu dan iman akan mempunyai peran yang sangat penting.

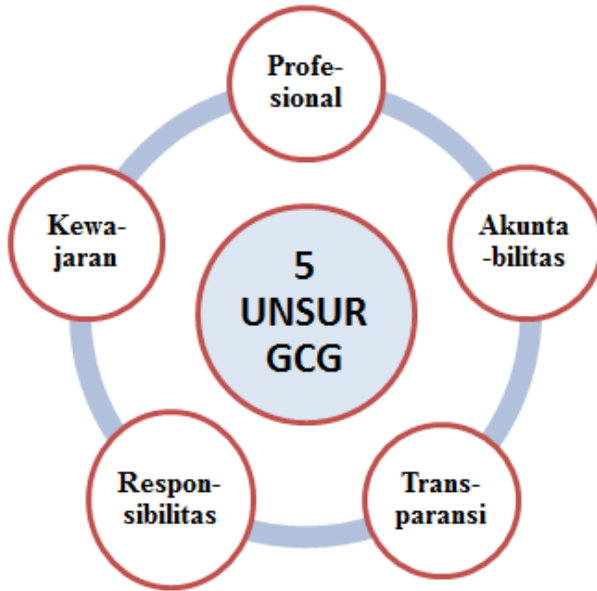
**Ketiga;** memenuhi unsur keterbukaan (transparansi). Ini berkaitan dengan pengungkapan dan penyediaan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh para pemangku kepentingan dan masyarakat. Islam telah mengajarkan kepada manusia untuk menyampaikan amanat

(hak/informasi) kepada mereka yang berhak menerimanya (QS: An-Nisa: 58).

**Keempat;** mempunyai responsibilitas. Bahwa tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya (QS: Al-Muddatsir: 38). Hal ini berkaitan dengan bentuk kepatuhan terhadap syariat, peraturan perundang-undangan, ketentuan internal serta tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Kesemuanya ini diperlukan untuk menjamin kelestarian usaha lembaga dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan yang baik dari masyarakat.

**Kelima;** dapat memenuhi unsur kesetaraan atau kewajaran. Kesetaraan berkaitan dengan perlakuan yang adil dan memberi kesempatan yang sama sesuai proporsinya dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Para pengelola LKMS perlu senantiasa memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan berdasarkan asas kewajaran serta kesetaraan dari masing-masing pihak yang terlibat. Islam mengajarkan kepada umatnya untuk berlaku adil dan berbuat kebaikan (QS: An-Nahl: 90, dan QS: An-Nisa: 135). Lima prinsip di atas nampaknya telah diimplementasikan oleh lembaga keuangan syariah seperti Bank Muamalat Indonesia yang

merupakan bank syariah pertama di Indonesia (BMI, 2020). Secara ringkas lima unsur tata kelola yang baik dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7.1. Unsur-unsur *Good Corporate Governance*

Unsur-unsur di atas merupakan unsur yang penting untuk dapat telaksananya tata kelola yang baik bagi LKMS. Dengan adanya tata kelola yang baik akan membantu LKMS beroperasi secara lebih efisien, meningkatkan akses permodalan, mengurangi risiko, dan perlindungan terhadap salah urus. Hal tersebut itu membuat LKMS lebih akuntabel dan dan transparan kepada pihak pemangku kepentingan. Melengkapi hal di atas, Benedetta, et al., (2015) menegaskan

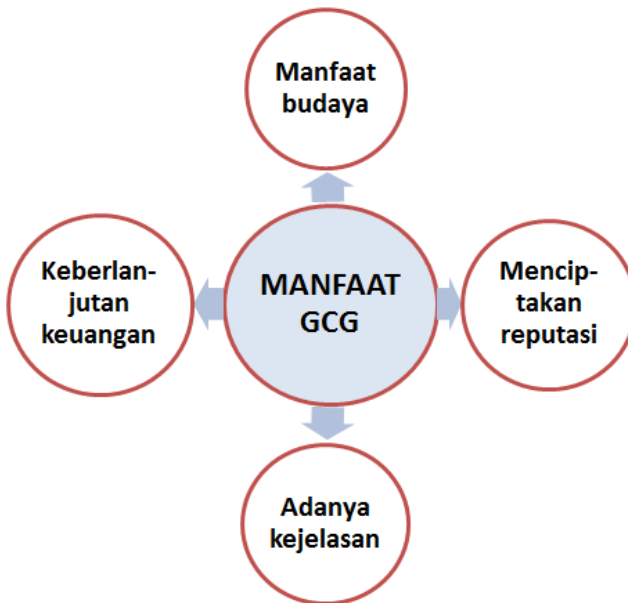
bahwa tata kelola mempengaruhi cara organisasi diarahkan, diatur dan/atau dikendalikan, dan tata kelola yang baik dapat sangat membantu dalam mempersiapkan LKM untuk menangani risiko yang secara inheren merupakan bagian dari pengelolaan LKM dengan lebih baik. Secara lebih terperinci Rathod, L. (2018b) menjelaskan manfaat tata kelola yang baik di antaranya adalah sebagai berikut; (i) Adanya proses yang efisien; hal ini dapat terjadi karena adanya pengulangan dan konsistensi pelaksanaan tugas. (ii) Dapat melihat kesalahan yang terjadi (ketidak sesuaian dalam proses) dengan cepat. (iii) Mengurangi biaya akibat pemborosan, pengerjaan ulang, dan inefisiensi mahal lainnya. (iv) Operasi (aktivitas) berjalan lebih lancar. (v) Kepatuhan lebih terjamin dalam memenuhi spesifikasi tugas dan fungsi yang diinginkan. Secara lebih mudah akan terlihat dalam gambar 7.2. berikut:



Gambar 7.2. Manfaat *Good Corporate Governance*

Selanjutnya Rathod (2018b) menjelaskan kemanfaatan yang lebih luas dari pelaksanaan tata kelola yang baik adalah: (i) Berkaitan dengan budaya - tata kelola yang baik yang dilakukan secara konsisten sebagai input di semua tingkatan akan menciptakan budaya keunggulan sebagai output. (ii) Menciptakan reputasi - tata kelola yang baik menghasilkan produk yang baik, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja bisnis yang baik, dan tentunya akan berdampak pada reputasi. (iii) Adanya kejelasan - bahwa semua organisasi memiliki masalah, dan ketidaksesuaian. Sebuah organisasi dengan tata kelola yang baik dapat

mengisolasi hal tersebut, mengurangi dampak pada pasar dan sangat sering mengandung risiko secara internal. (iv) Keberlanjutan keuangan - dengan tata kelola yang baik maka mengurangi ancaman keamanan, hukum, kinerja, dan masalah garansi yang dapat berdampak parah pada organisasi dan pemangku kepentingan dan/atau pihak yang berkepentingan. Pemangku kepentingan dan/atau pihak yang berkepentingan ini dapat berupa pelanggan, direktur, staf, pemasok, dan bahkan seluruh masyarakat. Gambar 7.3. berikut untuk memperjelas gambaran di atas:



Gambar 7.3. Manfaat lebih luas dari *Good Corporate Governance*

Dari penjelasan di atas nampak bahwa tata kelola bagi LKMS adalah penting karena memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membuat keputusan formal, mengendalikan risiko, dan memastikan kepatuhan. Hasil studi Kassim, dkk (2018) menunjukkan bahwa LKMS sangat membutuhkan tata kelola yang lebih baik untuk membantu LKMS dalam proses pengambilan keputusan strategis karena pasar tumbuh lebih kompetitif setiap hari. Ini juga memainkan peran penting untuk menjaga LKMS dari risiko tambahan yang ditimbulkan oleh meningkatnya jumlah portofolio pinjaman sehingga menghasilkan operasi internal yang lebih kompleks. Peningkatan efektivitas tata kelola LKM dapat membantu LKMS mengelola beberapa tantangan yang mereka hadapi saat ini untuk meningkatkan jangkauan dan keberlanjutan. Lebih jauh lagi, ini akan membantu LKMS untuk mewujudkan *dual bottom line* mereka dalam menyeimbangkan tujuan sosial dengan tujuan keuangan, sebagai ciri khas dari LKMS. Selanjutnya secara umum Thomsen (2008) menyatakan bahwa tata kelola yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan membantu menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Sejalan dengan hal dengan tersebut Bala (2018) memberi kesimpulan bahwa ketaatan terhadap ketentuan

GCG (melakukan tata kelola yang baik), maka dalam membangun keberlanjutan akan memiliki pijakan yang kokoh serta akan meningkatkan citra perusahaan dan dalam konteks ini tentu saja adalah LKMS.

### **C. KETERKAITAN MANAJEMEN RESIKO DAN TATA KELOLA**

OECD (2014) menyebutkan bahwa di banyak yurisdiksi (di banyak Negara), masalah manajemen risiko ditangani dalam kode tata kelola perusahaan secara nasional. Di Norwedgia misalnya, Undang-Undang Perusahaan Terbatas Publik Norwedgia tidak secara khusus menetapkan persyaratan untuk manajemen risiko, tetapi tanggung jawab dewan direksi dianggap mencakup manajemen risiko melalui persyaratan yang lebih umum, yang menetapkan tugas dewan sehubungan dengan pengelolaan dan mengawasi perusahaan. Dijelaskan bahwa direksi harus memastikan bahwa perusahaan memiliki pengendalian internal yang baik dan sistem manajemen risiko yang sesuai dengan luas dan sifat kegiatan perusahaan. Pengendalian internal dan sistemnya juga harus mencakup nilai-nilai perusahaan, pedoman etika dan pedoman tanggung jawab sosial perusahaan. Dewan direksi harus melakukan tinjauan tahunan terhadap area terpenting perusahaan yang terpapar



risiko dan pengaturan pengendalian internalnya. Gambaran ini menunjukkan bahwa tujuan manajemen risiko dan pengendalian internal adalah untuk mengelola, bukan menghilangkan, paparan terhadap risiko yang terkait dengan keberhasilan pelaksanaan bisnis perusahaan dan untuk mendukung kualitas kinerja laporan keuangannya".

OECD (2014) juga telah menginformasikan pengalaman dari Swiss yaitu setelah krisis keuangan dan sejumlah kegagalan, perusahaan Swiss telah meningkatkan perhatian mereka terhadap risiko (khususnya pada risiko keuangan dan reputasi). Bahwa perusahaan yang menghadapi masalah risiko besar di masa lalu, melakukan upaya yang sungguh-sungguh untuk memperkuat manajemen risiko. Beberapa perusahaan masih sangat bergantung dan mengikuti model yang dirancang untuk sektor keuangan, dan hasilnya terbukti tidak dapat diandalkan selama krisis keuangan. Dengan kondisi ini dewan direksi disarankan untuk lebih menekankan pada identifikasi, pemantauan, dan mitigasi risiko yang berpotensi menimbulkan bencana. Sebagai contoh lainnya dalam kasus badan usaha milik Negara, negara harus memastikan bahwa, sebagai bagian dari proses pencalonan, dewan direksi memiliki keahlian yang memadai untuk memahami risiko yang ditanggung oleh BUMN. Tanpa campur tangan dalam

pengelolaan sehari-hari BUMN, fungsi kepemilikan yang relevan harus menggunakan semua peluang yang dimilikinya, baik dalam merumuskan arahan strategis, maupun dalam dialog kepemilikan regulernya, untuk memastikan bahwa BUMN memiliki kerangka kerja manajemen risiko yang tepat.

Selanjutnya jika dilihat dari praktik tata kelola lembaga keuangan di dalam negeri khususnya adalah lembaga keuangan syariah, sebagai contoh adalah pada Bank Syariah yang pertama di Indonesia yaitu Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang dapat dilihat dari Laporan Tahunan tahun 2020 tentang Tata Kelola Perusahaan, nampak dalam struktur tata kelola yang ada bahwa manajemen resiko merupakan bagian dari struktur tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam struktur tata kelola BMI, yang mana organ utama tata kelola terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham yang memiliki kedudukan tertinggi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah dan Direksi. Untuk memkasimalkan fungsi organ utama dalam struktur tata kelola tersebut dalam pelaksanaannya dibantu oleh organ pendukung yang terdiri dari Komite di tingkat Dewan Komisaris, Komite di tingkat Direksi, Dewan Pengawas Syariah, Sekretaris Perusahaan, Manajemen Risiko, dan Internal Audit. Kemudian Dewan Komisaris membentuk

beberapa komite untuk membantu dan meningkatkan tugas dan fungsi pengawasan. Komite-komite di tingkat Dewan Komisaris mencakup lima komite: (i) Komite Audit, (ii) Komite Pemantau Risiko, (iii) Komite Nominasi dan Remunerasi, (iv) Komite Tata Kelola Perusahaan, (v) Komite Tata Kelola Terintegrasi. Selanjutnya Direksi membentuk komite dalam rangka membantu tugasnya yaitu; (i) Komite Aset dan Liabilitas, (ii) Komite Pengarah Teknologi Informasi, (iii) Komite Manajemen Risiko, (iv) Komite SUMBER DAYA Manusia.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tata kelola pada perusahaan-perusahaan manajemen resiko masih dipandang sebagai unsur yang sangat dibutuhkan dalam menjaga keberlangsungan dan kesuksesan bisnis yang struktur tanggung jawabnya hingga ke tingkat dewan direksi (struktur puncak pada organisasi). LKMS nampaknya perlu belajar dari apa yang telah dilakukan oleh banyak perusahaan termasuk belajar dari perbankan syariah dalam prinsip-prinsip dan pelaksanaan tata kelola yang nampaknya cukup ketat dalam pelaksanaannya yang mana struktur tanggung jawabnya hingga ke tingkat puncak organisasi. Tentu saja LKMS perlu melakukan penyesuaian mengikut struktur organisasi LKMS yang ada.

#### D. MEKANISME GCG PADA LKMS

Hasil dari studi (pengamatan di beberapa LKMS) menunjukkan bahwa *implementasi risk management* pada LKMS lemah dan masih bersifat parsial dan belum memiliki standard yang baku. Demikian juga dengan struktur penanganan yang belum jelas, seperti belum adanya struktur yang khusus yang menangani risk manajemen yang komprehensif. Hal ini mendandakan (sebagai indikator) bahwa pelaksanaan *corporate governance* pada LKMS belum dirancang secara baik yang tentunya masih memerlukan pembenahan-pembenahan. Melihat pentingnya dan manfaat risk manajemen sudah seharusnya *risk* manajemen masuk dalam struktur tata kelola dengan keterbibatan banyak pihak hingga ke tingkat manajemen puncak (termasuk pengurus jika badan hukumnya adalah koperasi) sehingga penanganannya menjadi jauh lebih mumpuni, yang kesemuanya ini memerlukan rancangan dan kerangka kerja yang baik sejak awal.

Menurut Charreaux (1997) yang dikutip oleh Labie & Mersland (2011) terkait dengan kerangka kerja untuk tata kelola keuangan mikro diperlukan kerangka analisis yang mengklasifikasikan mekanisme Tata Kelola Perusahaan walaupun sebenarnya hal tersebut tidak spesifik ditetapkan untuk keuangan mikro. Tetapi hal itu dipandang bisa

digunakan sebagai pendekatan pertama untuk mengidentifikasi daftar luas mekanisme tata kelola potensial. Kerangka kerja itu didasarkan pada dua kriteria: (i) intensionalitas mekanisme, yaitu mekanisme yang disengaja yang sejak awal dirancang untuk meningkatkan tata kelola perusahaan, jika tidak dibuat dengan tujuan “tata kelola perusahaan” sejak awal disebut dengan mekanisme spontan, dan (ii) karakter spesifik atau non-spesifiknya, yaitu suatu mekanisme jika perannya dalam tata kelola merupakan efek tidak langsung dari mekanisme ini bukan menjadi alasan utama keberadaannya. Dalam hal spesifik atau non-spesifik, suatu mekanisme dikatakan “spesifik” jika “dirancang untuk perusahaan tertentu”, sedangkan dianggap “non-spesifik” jika dibuat untuk seluruh rangkaian perusahaan serupa ((misalnya semua LKM atau semua koperasi). Kerangka kerja untuk keperluan analisis dapat dilihat pada tabel 7.1.

**Tabel 7.1. Kerangka kerja untuk keperluan analisis.**

|  | <b>Mekanisme Spesifik</b>  | <b>Mekanisme Non-Spesifik</b>   |
|--|--|---|
| <b>Mekanisme yang disengaja (Intentional Mechanisms)</b> | Kontrol pemegang saham langsung (perakitan)<br>Dewan direksi<br>Mekanisme gaji | Lingkungan Hukum (Prosedur pengaturan dan pengawasan)<br>Auditor Hukum<br>Asosiasi Konsumen<br>Asosiasi dan |

|   | <b>Mekanisme Spesifik</b>  | <b>Mekanisme Non-Spesifik</b>  |
|---|--|--|
|   | dan bonus<br>Struktur Formal & bagan organisasi<br>Auditor Internal<br>Struktur kepemilikan  | jaringan nasional dan internasional  |
| <b>Mekanisme Spontan (Spontaneous Mechanisms)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jaringan Informal (hubungan)</li> <li>✓ Kontrol silang manajer</li> <li>✓ Budaya perusahaan</li> <li>✓ Reputasi (di antara karyawan)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deposan</li> <li>✓ Penyedia Keuangan dan lainnya</li> <li>✓ Pasar Tenaga Kerja</li> <li>✓ Pasar Politik</li> <li>✓ Lingkungan Media</li> <li>✓ Budaya Bisnis</li> </ul> |

Sumber: Labie & Mersland (2011).

Tabel di atas tidak menyarankan bahwa semua mekanisme relevan dalam semua kasus. Tetapi dengan cara melihat seluruh tabel untuk mengidentifikasi mekanisme kunci untuk setiap organisasi tertentu yang sesuai. Dengan demikian dimungkinkan untuk menggunakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana tata kelola perusahaan disusun untuk organisasi tertentu.

Jenis kerangka kerja ini merupakan langkah awal yang menarik karena tiga alasan berikut. **Pertama**, mekanisme tata

kelola yang sering diadvokasi, seperti dewan dan persaingan pasar, hanyalah bagian dari keseluruhan rangkaian. **Kedua**, mekanisme yang biasanya dianalisis dalam literatur dan dianjurkan oleh pembuat kebijakan adalah mekanisme yang disengaja seperti regulasi dan pengawasan (non-spesifik & disengaja) atau manajemen dewan (spesifik & disengaja). Dengan demikian, ada serangkaian mekanisme yang mungkin (dan memang) memainkan peran yang secara luas diremehkan - yang disebut "mekanisme spontan", yang perannya tidak disengaja melainkan berasal dari eksternalitas yang tidak direncanakan. **Ketiga**, meskipun kerangka kerja tidak menyebutkan hal ini secara eksplisit, hasilnya mungkin menunjukkan bahwa beberapa mekanisme sangat relevan pada tahap tertentu. Oleh karena itu, kerangka analisis ini dapat menciptakan perspektif yang berpotensi dinamis. Misalnya, setelah konsepsinya, sebuah LSM dapat mengandalkan mekanisme spontan dan spesifik (seperti budaya perusahaan atau kontrol silang antar manajer); kemudian, saat ia tumbuh dan mengembangkan struktur yang lebih rumit, mekanisme yang disengaja dan spesifik mungkin memainkan peran yang lebih besar; lebih jauh, ketika pesaing dan peraturan lokal telah muncul, mekanisme non-spesifik mungkin lebih penting. Dengan menggunakan kerangka di atas akan dapat membantu untuk mendapatkan

pandangan yang lebih baik tentang mekanisme yang berpotensi memberikan tata kelola yang baik untuk berbagai jenis LKM termasuk LKMS.

## **E. PENUTUP**

Tata kelola perusahaan merupakan serangkaian proses, kebijakan, dan undang-undang, yang dengannya perusahaan diarahkan, dikelola, atau dikendalikan; juga memastikan hubungan di antara para pemangku kepentingan dan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Runtuhnya perusahaan-perusahaan besar di berbagai Negara menyadarkan akan pentingnya mengadopsi tata kelola perusahaan. Keruntuhan dapat terjadi dimungkinkan karena lemahnya manajemen resiko, kurangnya pengendalian internal, integritas dan kejujuran di antara direksi, independensi direksi, kepengurusan, dan dominasi individu. Tata kelola perusahaan membantu memastikan cara untuk mengurangi kelemahan tersebut, dan juga mengatur sistem pemantauan yang tepat untuk memastikan bahwa perusahaan berjalan untuk memastikan kepentingan para pemangku kepentingan. LKMS dapat sudah semestinya perlu belajar dari berbagai pengalaman diberbagai tempat dan mengadopsi dari mana-mana yang



memungkinkan untuk dikembangkan sesuai dengan karakter LKMS yang sebagian besar berbadan hukum koperasi. Dalam pengembangan tata kelola pada LKMS nampaknya manajemen resiko dan audit internal nampaknya perlu menjadi prioritas penekanan, mengingat bahwa LKMS masih banyak kelemahan dari dua sisi tersebut.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bala, S. K. (2018). *Corporate Governance Code 2018 in Bangladesh: Reforms and Revisions*. Monthly Review (June 2018); 24-35. <https://www.researchgate.net/publication/326409968>
- Benedetta, P.D., Lieberman, I.W., Ard, L. (2015). *Corporate Governance in Microfinance Institutions*. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
- BMI.(2020) Laporan Tahunan Tata Kelola Perusahaan. <https://www.bankmuamalat.co.id/hubungan-investor/laporan-gcg>.
- CSFI (2008). *Microfinance Banana Skins - Risks in a Booming Industry*. Centre for the Study of Financial Innovation, London, ;52.
- Hossain, M.Z. Enam, F., Hasan, M.R. (2017). *The Role of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Practices in Organizational Excellence: The Case of Grameen Bank*. Journal of Business and Management, 2017, 5, 119-130. <http://www.scirp.org/journal/ojbm>.
- Kassim, S., Hasan. R., Kassim, S.N. (2018). Good Governance and Sustainability in Islamic Microfinance Institutions. Journal of Islamic Finance, Vol. 7 No. 2; 021 - 028.
- Labie, M. & Mersland, R. (2011), "Corporate Governance Challenges in Microfinance". In Armendariz B. & Labie,

- M. (Eds.) *The Handbook of Microfinance*. World Scientific Publishing, Singapore.
- Rathod, L. (2018a). *How Does Risk Management Relate to Corporate Governance?* <https://www.diligent.com/en-gb/blog/how-does-risk-management-relate-to-corporate-governance-diligent/>
- Rathod, L. (2018b). *Why Is Corporate Governance Important?* <https://www.diligent.com/en-gb/blog/why-is-corporate-governance-important/>
- Thomsen, S. (2008) *An Introduction to Corporate Governance - Mechanisms and Systems*. Copenhagen: DJØF Publishing.
- OECD (2014), *Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>

## INDEX

### A

asas keadilan, 31

### B

bagi hasil, 4, 19, 21, 56, 58

budaya organisasi, 48

### C

*Continues Improvement*, 36

### E

efektif,, 23, 34, 35, 73, 76

### F

Faktor Sukses, 46

### H

harga ekuitas, 22

harga komoditas, 21, 22, 59

### I

Infaq, 4

### J

Jenis akad, 58

### K

kategori risiko, 45

kegagalan, 44

kelestarian LKMS, 4, 24, 56

kendala, 69

ketidakpatuhan syariah,

15, 18

keuangan Islami, 2

keuangan mikro, 1, 3, 4, 5,

8, 9, 13, 14, 17, 18, 19, 25,

26, 49, 51, 64, 83, 91

komite, 25, 34, 35, 36, 37,

38, 39, 47, 53, 54, 64, 65,

66, 90

### L

larangan *gharar*, 31, 39

larangan riba, 31, 39

likuiditas, 18, 20, 21, 37

LKMS, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,

11, 13, 14, 15, 16, 17, 18,

19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,

26, 30, 31, 33, 34, 35, 36,

37, 38, 39, 41, 42, 43, 44,

45, 46, 47, 49, 53, 54, 56,

57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,

67, 68, 69, 71, 72, 77, 79,

80, 82, 83, 85, 88, 90, 93

## M

manajemen risiko, 3, 7, 8,  
9, 25, 26, 30, 31, 32, 33,  
34, 35, 36, 37, 38, 39, 41,  
43, 45, 46, 47, 48, 53, 54,  
57, 60, 63, 69, 71, 75, 76,  
79, 80, 82, 88, 89

Manajemen risiko, 8, 34,  
35, 39, 41, 56, 69

manajer, 5, 34, 37, 42, 43,  
44, 48, 92

mekanisme, 91, 92

mengukur risiko, 36, 37,  
40, 75

model penanganan, 77, 80

model penanganan risiko,  
80

moral hazard, 5, 16, 58, 62,  
79, 83

*mudharabah*, 2, 4, 22, 58

*mudharabah*, 2, 4, 22, 58

## N

nilai tukar, 21, 22

## P

pasar, 5, 9, 17, 18, 20, 21,  
22, 34, 59, 82, 87, 88, 92

pembiayaan, 1, 2, 3, 4, 5, 6,  
9, 18, 19, 22, 44, 49, 56,

57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,  
64, 65, 66, 67, 68, 69

penanganan risiko, 8, 35,  
36, 49, 71, 77, 79

pencegahan, 34, 41, 49, 54,  
57, 59, 60, 61, 65, 66, 74,  
76, 77, 78, 79, 83

pengambilan keputusan,  
11, 17, 30, 41, 42, 83, 88

pengendalian risiko, 13

peran dewan, 53

portofolio, 19, 21, 22, 88

portofolio investasi, 21

praktik riba, 2, 31, 33

prinsip berbagi risiko, 1

prinsip keadilan, 2

prinsip kemitraan, 2

prinsip keuniversalan, 3

Prinsip syariah, 12

prinsip transparansi, 3

prioritas risiko, 36, 40

profit-loss sharing, 1, 2, 4,  
59

## R

Reputasi, 14, 23, 92

Riba, 32

Risiko, 7, 12, 14, 15, 16, 17,  
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,  
36, 39, 40, 46, 49, 51, 53,

54, 57, 59, 64, 65, 66, 68,  
72, 73, 75, 76, 77, 80, 90  
risiko keuangan, 14, 18, 22,  
26, 56  
risiko operasional,, 14, 26  
risiko strategis, 14, 23, 26  
Risiko Sumber Daya  
Manusia, 14

## **S**

Sedekah, 4  
Strategis, 14, 22  
sumber risiko, 42, 43, 45,  
47, 54, 57, 58, 74, 75, 80  
Sumber risiko, 59, 69  
Sustainability, 3, 10, 94

## **T**

tahapan proses, 35

tambahan prinsip, 31  
Tata Kelola, 14, 23, 46, 89,  
91, 94  
Top Manajemen, 46, 53  
transparansi, 31, 32, 44, 83,  
84

## **U**

unsur haram, 31, 32, 33, 39

## **W**

Wakaf, 2

## **Z**

Zakat, 2, 4  
ZISWAF, 4, 5

## BIODATA PENULIS



**Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto** adalah dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA, baik pada Program Studi S1 Manajemen, Magister Manajemen maupun pada Program Doktor Ilmu Manajemen. Beliau sangat konsen terhadap pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Tulisan-tulisan beliau (buku, artikel jurnal, maupun seminar nasional maupun internasional) sangat terkait dengan pengembangan LKMS, demikian juga untuk memperoleh gelar Ph.D., beliau melakukan penelitian terkait dengan LKMS. Saat ini beliau sangat aktif melakukan penelitian yang berkaitan dengan LKMS maupun keuangan syariah.



**Yuli Indah Sari** adalah lulusan program manajemen (S1) dan Magister Manajemen (MM) pada Fakultas Ekonomi UNISSULA. Saat ini beliau telah menjadi dosen pada Fakultas Ekonomi UNISSULA. Yang bersangkutan sangat konsen pada penelitian yang berkaitan dengan lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) dan telah mempunyai banyak pengalaman dalam publikasi karya ilmiah mulai dari Koran, Seminar Internasional, jurnal dan buku.



**Zaenudin** adalah dosen pada Fakultas Ekonomi UNISSULA pada program studi manajemen. Yang bersangkutan telah mempunyai beberapa publikasi pada jurnal dan seminar Internasional yang berkaitan dengan keuangan syariah. Yang bersangkutan sangat perhatian pada LKMS yang saat ini sedang mengalami perkembangan yang pesat.



# RISK MANAGEMENT

## LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH

Buku yang berjudul “Risk Management untuk LKMS” ini berusaha untuk memberikan sumbangsih pada pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) melalui upaya bagaimana agar LKMS dapat meminimalkan risiko yang dihadapinya sehingga tetap mampu bertahan hidup melayani masyarakat lapisan bawah. Buku ini menawarkan pengetahuan mengenai manajemen resiko untuk LKMS sebagai salah satu wujud gejala dan keinginan guna membantu LKMS hidup lestari, mengingat bahwa buku manajemen risiko untuk LKMS masih jarang ditemui. Pengenalan mengenai manajemen resiko pada LKMS dimulai dengan pengetahuan pentingnya manajemen risiko dan mengenai berbagai resiko yang dihadapi LKMS. Selanjutnya buku ini membahas manajemen resiko secara umum, manajemen resiko operasional, manajemen resiko pembiayaan, manajemen resiko sumberdaya manusia, serta keterkaitan manajemen risiko dengan *good corporate governance*.

**UNISSULA PRESS**  
Anggota IKAPI & APPTI

ISBN 978-623-6264-25-6



9 786236 264256