

Manajemen Risiko Bisnis BMT di Tengah Pandemi COVID-19

Ahmadiono¹, M.F. Hidayatullah^{2*}

^{1,2} UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

¹ ahmadiono1976@gmail.com, ² m.f.hidayatullah@uinkhas.ac.id

ABSTRACT

The economic contraction in the MSME (Micro Small and Medium Enterprises) sector during the Covid pandemic directly impacted financial business performance. On a micro scale, BMT (Baitul Maal wat Tamwil) as a sharia microfinance institution is affected by the weakening of economic activity in the MSME sector. This is understandable because in its activities, BMT makes MSMEs its business partners. From a business aspect, the impact experienced by BMT is the emergence of various risks; increasing problematic financing, liquidity and operational risks. The results of this qualitative research show that; Firstly, business risks that arise at BMT NU Jawa timur Balung Branch and BMT UGT Nusantara Rambipuji Jember include financing risk, operational risk and liquidity risk. Financing risk is characterized by a high number of problematic financing. Meanwhile, operational risks are characterized by restrictions on access to the office, physical distancing, and increased operational costs. Meanwhile, liquidity risk is characterized by an abundance of funds in cash. Second, risk management at BMT NU Jatim Balung Branch and BMT UGT Nusantara Rambipuji Jember is carried out sequentially starting from risk identification, measurement, analysis and control activities. Based on this process, tactical steps are then developed to handle each aspect of risk. Financing risks include financing moratorium steps, intensive collection, restructuring and creating reserves for losses. Operational risks are approached by the issuance of new rules regarding office operating systems and rules related to the implementation of Health procedures.

Keywords: Risk Management; Covid pandemic; BMT

ABSTRAK

Kontraksi ekonomi di sektor UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) pada masa pandemi Covid-19, secara langsung berimbas pada kinerja bisnis keuangan. Dalam skala mikro, BMT (Baitul Maal wat Tamwil) sebagai lembaga keuangan mikro syariah terdampak dari pelemahan kegiatan ekonomi di sektor UMKM. Ini dapat dimaklumi karena dalam kegiatannya, BMT menjadikan UMKM sebagai mitra usahanya. Dari aspek bisnis, dampak yang dialami BMT adalah munculnya beragam risiko; meningkatnya pembiayaan bermasalah, risiko likuiditas dan operasional. Hasil penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa; pertama risiko bisnis yang muncul di BMT NU Jawa Timur Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji Jember meliputi risiko pembiayaan, risiko operasional dan risiko likuiditas. Risiko pembiayaan ditandai dengan tingginya angka pembiayaan bermasalah. Sementara, risiko operasional ditandai dengan adanya pembatasan akses ke kantor, *physical distancing*, dan meningkatnya biaya operasional. Sedangkan risiko likuiditas ditandai dengan melimpahnya dana dalam bentuk tunai. Kedua, Tata kelola risiko pada BMT NU Jatim Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji Jember dilakukan secara berurutan mulai dari kegiatan identifikasi, pengukuran, analisis dan pengendalian risiko. Dengan berpijak pada proses ini, lalu dibangun langkah-langkah taktis dalam menangani setiap aspek risiko. Risiko pembiayaan dilakukan langkah moratorium pembiayaan, melakukan penagihan secara intensif, restrukturisasi dan membuat cadangan kerugian. Risiko operasional didekati dengan

penerbitan aturan baru mengenai sistem operasi kantor dan aturan terkait dengan penerapan prosedur kesehatan

Kata kunci: Manajemen Risiko; Pandemi Covid-19; BMT

PENDAHULUAN

Pandemik Covid-19 berdampak luas dalam kehidupan masyarakat. Selain Kesehatan (Jaya, 2020), beragam sektor kehidupan sosial masyarakat juga terdampak. Sektor ekonomi menjadi salah satu wilayah yang terdampak secara langsung. Badan Pusat Statistik (BPS) merilis pertumbuhan ekonomi Indonesia periode kuartal II (Q2) tahun 2020 mengalami kontraksi 5,32% dibanding triwulan II tahun 2019, dan mengalami kontraksi sebesar 4,19% dibanding kuartal I tahun 2020 (BPS, 2020). Kontraksi ekonomi ini mengkonfirmasi penurunan aktivitas ekonomi dalam berbagai sektor. Dari 17 sektor ekonomi yang disurvei, BPS mencatat hanya ada tujuh sektor yang tumbuh secara positif pada kuartal II tahun 2020 (BPS, 2020) (Junaedi et al., 2022). Sementara itu, sepuluh sektor lainnya mengalami penurunan yang beragam. Bila dilihat dari penurunan terbesar, maka sepuluh sektor penyumbang kontraksi itu terdiri dari; transportasi dan pergudangan (-30,84%), akomodasi dan makan minum (-22,02%), jasa lainnya (-12,60%), jasa perusahaan (-12,09%), perdagangan besar dan eceran, reparasi mobil dan motor (-7,57%), industri pengolahan (-6,19%), pengadaan listrik dan gas (-5,46%), konstruksi (-5,39%) administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib (-3,22%), serta pertambangan dan penggalian (-2,72%) (BPS, 2020) (Nur Khasanah et al., 2022).

Sebagian sektor ekonomi yang mengalami kontraksi di atas merupakan kegiatan ekonomi yang, selama ini, digeluti pengusaha dalam skala mikro, kecil dan menengah. Data kementerian Koperasi dan UKM mencatat, per 20 Juni 2020, sebanyak 67.051 pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mengalami dampak langsung. Menurut Destry Anna Sari, Asisten Deputi Pemasaran Kementerian Koperasi dan UKM, lima sektor usaha yang paling terdampak adalah usaha penyediaan akomodasi makanan dan minuman (35,88%), perdagangan besar eceran seperti reparasi mobil dan motor (25,33%), industri pengolahan (17,83%), aktivitas jasa (11,69%), serta usaha di sektor pertanian, kehutanan dan perikanan (5,6%) (Prayoga, 2020).

Kontraksi di sektor UMKM secara langsung berimbas pada kinerja bisnis keuangan. Dalam skala mikro, BMT sebagai lembaga keuangan mikro syariah terdampak dari pelemahan kegiatan ekonomi di sektor UMKM. Ini dapat dimaklumi karena dalam kegiatannya, BMT menjadikan UMKM sebagai mitra usahanya (Aryo, 2020). Hasil survei terhadap 396 BMT di Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur menunjukkan; *pertama*, sumber dana BMT berasal dari individu dengan proporsi Jatim 98,56%, Jateng 96,17% dan Jabar 97,08%. Sisanya, merupakan sumber dana BMT berasal dari korporasi dengan proporsi Jatim 1,44%, Jateng 3,83%, dan Jabar 2,93% (Sakti, 2013). Kedua, dari sisi pembiayaan, sebagian besar BMT menyalurkan pembiayaannya pada pedagang kecil (63%), kecuali Jawa Timur pembiayaannya

relatif berimbang, yakni pedagang (45,4%), Pegawai (19,3%), dan petani (16,0%) (Sakti, 2013).

Melihat data di atas, secara tidak langsung, kegiatan bisnis BMT yang didesain menjadi katalisator kegiatan ekonomi usaha kecil (Dawam Rahadjo, 2004) menjadi bagian terdampak pandemi Covid-19. Dari aspek bisnis, dampak yang dialami BMT adalah munculnya beragam risiko dalam sistem tata kelola usahanya. Salah satu risiko yang dihadapi BMT adalah meningkatnya pembiayaan bermasalah. Hal ini terlihat, misalnya, terlihat pada meningkatnya pembiayaan bermasalah pada BMT NU Lumajang tahun 2020 80% lancar, 15% kurang lancar, 5 % Macet; tahun 2021 45 % lancar, 40% kurang lancar, 15 % macet.

Selain risiko pembiayaan, risiko lain juga masih dihadapi BMT adalah risiko likuiditas dan operasional. Risiko likuiditas dapat menimpa BMT bila terjadi *gap* yang tidak seimbang pada sirkulasi arus kasnya. Peningkatan pembiayaan bermasalah dan kecenderungan nasabah melakukan penarikan tabungan dapat mengganggu arus kas pada BMT (Nur et al., 2024). Kondisi ini, jika tidak dikelola secara baik, keadaan ini dapat berakibat pada munculnya risiko likuiditas pada BMT. Demikian juga, adanya pembatasan interaksi orang selama pandemi Covid-19 dapat mengganggu operasional BMT dalam melakukan layanan kepada nasabahnya. Karena itu, berpijak pada konteks tersebut, maka penelitian ini akan memfokuskan kajiannya pada; pertama, risiko apa saja yang dihadapi BMT NU Jatim Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji pada masa pademi Covid-19; Kedua, Bagaimana BMT NU Jatim Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji mengelola risiko yang muncul pada masa pandemi Covid-19.

METODE PENELITIAN

Merujuk pada paparan latar belakang dan rumusan masalah yang diajukan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan yang menitikberatkan pada paradigma alamiah karena peneliti berupaya menampilkan fakta dan data secara orisinal yang disajikan dalam bentuk kata dan bahasa (Sugiono, 2014). Sedangkan jenis penelitian ini masuk dalam kategori *deskriptif*, yakni suatu jenis penelitian yang berupaya menyajikan secara deskriptif suatu kondisi yang sekarang terjadi berdasarkan klasifikasi-klasifikasi data yang ditemukan di lapangan (Mardalis, 2014).

Penelitian ini mengambil lokasi di lembaga keuangan mikro berbasis syariah, yakni BMT NU Jatim Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji. Adapun subyek dalam penelitian ini difokuskan pada dua kelompok informan; *pertama*, mereka yang dapat memberikan informasi primer terkait dengan masalah penelitian. *Kedua*, mereka yang dapat memberikan informasi sekunder terkait dengan masalah penelitian. Untuk memperoleh subyek penelitian yang kredibel, pilihan informan dilakukan secara *purposive*, yakni penentuan informan yang dipilih dengan berdasarkan pada kriteria khusus. Kriteria tersebut meliputi; *pertama*, informan terlibat dalam proses tata kelola risiko yang dialami oleh dua BMT tersebut. *Kedua*, informan memiliki pengetahuan terkait dengan upaya BMT dalam menata usahakan risiko yang muncul. *Ketiga*, informan mengambil keputusan dalam penyelesaian

risiko untuk menghindari kerugian yang mendalam. Adapun Informan dalam penelitian ini adalah; Rendi Maulana Firdaus Kepala Cabang; Ketua BMT NU Jatim Cabang Balung; M Khoirul Lubab; Bagian Pembiayaan BMT NU Jatim Cabang Balung; Abdul Halim, AO Pembiayaan BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Pembantu Rambipuji dan Shohibul Ulum, Kasir BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Pembantu Rambipuji

Pengumpulan data merupakan kegiatan krusial dalam proses penelitian. Data yang terkumpul dari proses pengumpulan data di lapangan menentukan keterjawaban masalah penelitian. Karena itu, berdasar kategori penelitian ini bersifat kualitatif, maka teknik penggalian datanya diselaraskan dengan sifat penelitian. Dalam konteks ini, teknik yang digunakan adalah; *Pertama*, wawancara mendalam atau *in-depth interviewing*, yakni suatu aktivitas wawancara secara mendalam dimana peneliti menggali informasi secara langsung kepada nara sumber (Yunus, 2010). *Kedua*, dokumentasi. Teknik ini diorientasikan untuk memperoleh data dari berbagai dokumen terkait dengan pendekatan kajian yang dikembangkan (Hidayatullah et al., 2023). Adapun data yang ingin diperoleh dari sumber ini adalah laporan keuangan BMT NU Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Cabang Rambipuji selama tiga tahun terakhir.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Teknik analisis data interaktif ini meliputi kegiatan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusions*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian lapangan untuk menjawab permasalahan ini yang dipaparkan dan dibahas sebagai berikut:

1. Risiko Bisnis BMT Masa Pandemi Covid-19

Munculnya Pandemi Covid-19 yang menggerus perekonomian disinyalir juga berdampak pada sektor usaha di bidang keuangan. Dalam skala mikro, usaha keuangan yang terdampak pandemi Covid-19 ini adalah usaha jasa keuangan di level koperasi atau BMT. Data penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa risiko yang muncul dan dialami oleh BMT NU Jatim Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Cabang Rambipuji dapat diklasifikasikan sebagai berikut;

a. Risiko Pembiayaan

Pembiayaan merupakan kegiatan bisnis utama yang dijalankan oleh BMT NU Jatim. Pembiayaan merupakan kegiatan penyediaan dan penyaluran dana bagi nasabah dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Masa pandemi Covid-19 yang terjadi di pada 2020 di Indonesia memberikan pengalaman baru bagi pengelola usaha di sektor keuangan mikro syariah ini dalam menyalurkan pembiayaan.

Salah satu pengalaman di atas, dinyatakan oleh Rendi Maulana Firdaus, Kepala Kantor BMT NU Jatim Cabang Balung sebagai berikut:

“Pada awal masa pandemi Covid-19 itu, yakni sekitar awal tahun 2020, pengajuan pembiayaan kepada kita itu justru naik dibandingkan dengan periode sebelumnya. Kita berpikir waktu itu, meningkatnya animo pembiayaan calon nasabah ini menjadi peluang bagi kita. Otomatis kita senang kan. Sehingga, keputusan yang kita ambil waktu itu, sesuai standar prosedur yang ada, kita tetap menyalurkan pembiayaan seperti biasanya. Bahkan waktu itu, kenaikan pembiayaan yang kita salurkan, kira-kira tumbuh antara 15-20 persen dibandingkan dengan periode sebelumnya gitu”.

Pernyataan nara sumber di atas juga dibenarkan oleh M Khoirul Lubab, Bagian Pembiayaan BMT NU Cabang Balung. Menurutnya, di awal masa Covid-19, di sekitar awal tahun 2020, pembiayaan yang disalurkan BMT cenderung mengalami peningkatan. Hal ini terlihat dari pernyataannya sebagai berikut;

“Di masa awal musim corona ini, sekitar awal tahun 2020 an ya, justru pembiayaan yang disalurkan memang waktu itu cenderung naik. Karena ini bagian dari tugas utama saya ya, di bidang saya gitu, ya kita juga ikut senang. Tentunya, waktu itu, juga menerapkan kebijakan yang sudah digariskan pengurus, tetap saja prosedur pembiayaan itu dilakukan seperti biasanya.”

Dari pernyataan kedua nara sumber di atas dapat dinyatakan bahwa di awal masa pandemi Covid-19 pada tahun 2020, kegiatan usaha yang dijalankan BMT tidak mengalami masalah berarti. Artinya, dalam konteks penyaluran pembiayaan kepada nasabah tetap dilakukan sebagaimana periode sebelumnya. Bahkan, jumlah pembiayaan yang disalurkan kepada nasabah tersebut mengalami peningkatan dengan rentang pertumbuhan antara 15-20%.

Peningkatan penyaluran dana di masa awal pandemi, yakni masa-masa awal tahun 2020, belakangan berdampak serius terhadap kualitas pembiayaan di BMT NU Jatim Cabang Balung. Hal ini terlihat dari pernyataan Rendi Maulana Firdaus, Kepala BMT NU Jatim Cabang Balung, sebagai berikut;

“Dampak pandemi Covid-19 ini kita rasakan mulai dari waktu pertengahan tahun 2020 hingga akhir tahun, bahkan sampai dengan tahun berikutnya, yakni di tahun 2021. Pada periode ini, kondisinya kemudian agak berat. Berbalik dari periode sebelumnya. Jika sebelumnya kita mengalami peningkatan pembiayaan, tetapi pada periode ini, kita mengalami peningkatan pembiayaan bermasalah. Banyak nasabah kita yang tidak lancar dalam mengembalikan pembiayaannya. Bahkan, pada periode tahun 2021 kita sempat mengalami pembiayaan bermasalah itu ada pada kisaran angka Rp.400 jutaan yang tidak lancar, dari sekitar 1,7 M pembiayaan yang kita salurkan. Kalo periode sebelumnya, ada sih pembiayaan yang tidak lancar itu, tapi kecil, ya antara 50-100 jutaan gitu lah.”

Pernyataan nara sumber di atas memberikan gambaran dampak negatif pandemi Covid-19 terhadap kualitas pembiayaan pada BMT NU Jatim Cabang Balung. Dampak negatif ditandai dengan naiknya pembiayaan bermasalah dibandingkan dengan periode sebelumnya. Peningkatan jumlah pembiayaan bermasalah, seperti disampaikan Kepala BMT NU Jatim Cabang Balung di atas, juga dibenarkan M Khoirul Lubab. Hal ini terlihat dari jawabannya ketika ditanya dampak covid di sektor pembiayaan sebagai berikut;

“Dampak corona ini memang tidak kita prediksi sebelumnya ya pak. Itu baru kita rasakan dampaknya setelah corona ini berjalan kurang lebih satu tahunan. Kerasa sekali itu di akhir tahun 2020 dan sepanjang tahun 2021. Banyak dari nasabah kita itu yang kemudian tidak bisa membayar kewajiban mereka sesuai waktunya. Ini bikin saya susah. Karena gimana ya, kondisi mereka memang waktu itu terdampak corona ini juga. Macam-macam lah mereka ini alasannya. Waktu itu, sama seperti yang mas Rendi katakan itu, yang tidak lancar pembiayaannya di sini itu ada di angka 400 jutaan rupiah.” (Lubab, 2022)

Dari pernyataan dua nara sumber di atas dapat dinyatakan bahwa pandemi Covid-19 berdampak pada meningkatnya pembiayaan bermasalah di BMT NU Jatim Cabang Balung. Peningkatan pembiayaan bermasalah itu mencapai angka 400 jutaan rupiah dari total penyaluran pembiayaan di sekitar 1,6 Milyar rupiah.

Paparan kedua nara sumber di atas, sejalan dengan data tabel kolektibilitas yang peneliti peroleh. Fluktuasi dan peningkatan pembiayaan BMT UGT NU Jatim Cabang Balung periode 2019-2021 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut;

Tabel 1. Kolektibilitas Nasabah BMT UGT NU Jatim Cabang Balung periode 2019-2021

TAHUN	KOLEKTIBILITAS			
	Lancar	Kurang Lancar	Meragukan	Macet
2019	91.47%	4.44%	1.80%	2.29%
2020	98.19%	1.23%	0.34%	0.24%
2021	89.07%	1.19%	6.64%	3.09%

Peningkatan pembiayaan bermasalah di BMT NU Jatim Cabang Balung ini dikarenakan adanya kesulitan keuangan nasabah di masa pandemi ini. Hal ini terlihat dari pernyataan Rendi Maulana Firdaus sebagai berikut;

“Nasabah kita ini kan beragam ya pak. Ada pedagang yang lokasinya memang dekat BMT ini. Ada juga petani, nelayan, pegawai negeri, buruh, pekerja rumah tangga, dan sebagainya, di Balung dan Sekitarnya ini. Nah, nasabah yang beragam itu, memiliki problema sendiri-sendiri selama pandemi ini. Yang pedagang terkendala pembatasan atau bahkan penutupan pasar. Dulu, sekitar semester pertama tahu 2020, Pasar Balung ini kan sempat ditutup ya pak. Jadi, pedagang itu nggak bisa jualan. Pun begitu dengan yang lain. Nasabah petani, misalnya, ya dilalah ada banyak yang gagal panen juga. Ya gitu lah. Demikian juga yang lain, ada yang di PHK, tidak bisa kirim barang ke luar kota, dan sebagainya. Ya tentu kemudian mereka yang terdampak itu lalu tidak dapat membayar pada kita. Jadilah tidak lancar itu.”

Pernyataan nara sumber di atas menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 berdampak pada semua sektor ekonomi yang digeluti nasabahnya. Karena itu, ketika kondisi ekonomi nasabah tersebut mengalami penurunan, maka secara langsung kondisi tersebut mengakibatkan pada ketidakmampuan nasabah BMT dalam membayar kewajibannya.

Pernyataan di atas dikuatkan oleh M Khoirul Lubab yang membidangi pembiayaan di BMT NU Jatim Cabang Balung. Ketika ditanya perihal faktor yang apa yang menyebabkan naiknya pembiayaan bermasalah di BMT NU Jatim Cabang Balung, iya menyatakan sebagai berikut;

“Faktor dominan ya adanya kondisi ekonomi nasabah kita ini yang terganggu adanya corona ini pak. Kita kan ada nasabah yang jadi pedagang. Pasarnya ditutup. Mereka tidak bisa jualan. Ada juga yang keluarganya kerja di luar kota, terus kena pemutusan kerja. Jadi, memang itu yang banyak.. ya ada juga sih nasabah yang memang nakal, tapi yang dominan karena memang dampak corona ini.”

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa pembiayaan bermasalah yang dialami BMT NU Jatim Cabang Balung pada masa pandemi Covid-19 dipengaruhi oleh kondisi ekonomi yang muncul sebagai dampak pandemi.

Kondisi serupa juga dialami BMT UGT Nusantara Rambipuji. Risiko pembiayaan pada masa pandemi Covid-19 ini juga terlihat pada kemampuan nasabah dalam mengembalikan pembiayaan. Hal ini disampaikan bapak Abdul Mufid sebagai berikut;

“Kondisi ekonomi yang menurun secara luas dirasakan masyarakat ya.., sehingga kalo di perbankan kan ada kebijakan penundaan pembayaran pokok hutangnya, tetapi kalo di sini tidak diberlakukan itu. Karena dari atasan kita tidak ada kebijakan seperti yang ada di perbankan tersebut. Hanya saja, orang-orang itu ya cara membayarnya memang tidak penuh, artinya kurang dari yang seharusnya disetor, tapi ya kita terima saja itu walaupun kurang, karena kalo tidak, ya nanti dapat bertambah risiko.”

Pernyataan narasumber di atas menggambarkan bahwa terjadi penurunan kemampuan sebagian nasabah dalam mengembalikan kewajibannya. Hal itu ditandai dengan dibayarkan kewajiban tersebut dengan tidak penuh.

Pernyataan nara sumber di atas diperkuat oleh pernyataan Shohibul Ulum yang menjadi kasir pada BMT UGT Nusantara Rambipuji. Menurut Ulum, risiko pembiayaan yang dihadapi lembaganya menjadi merupakan suatu kewajaran sebagai akibat dari berbagai kebijakan yang diambil oleh pemerintah.

“Nasabah yang paling dominan di sini itu kan pedagang, baik yang ada di sekitar Pasar Rambipuji ini ataupun pedagang yang ada di tempat lain. Ya.., semua jenis pedagang lah. Karena itu, ketika ada kebijakan pembatasan pergerakan orang di pasar, atau bahkan ada penutupan pasar, yang dulu terjadi juga di sini, maka tentu ini menjadi faktor yang membuat para nasabah kita itu aktivitasnya juga ikut terganggu. Namun begitu, secara umum, kondisi itu, meskipun ada dampaknya, tapi tidak terlalu lah, masih dalam batas wajar lah”.

Pernyataan narasumber di atas memperkuat pernyataan nara sumber sebelumnya, bahwa kondisi ekonomi nasabah yang terdampak kebijakan pembatasan pergerakan orang, secara tidak langsung juga memengaruhi atas kemampuan mereka dalam membayar kewajibannya. Apalagi, dengan latar belakang nasabah BMT UGT Nusantara Rambipuji yang berlatar pedagang, penurunan kemampuan membayar pembiayaannya sangat terbuka lebar. Sebagai lembaga keuangan yang *core* bisnisnya adalah simpan pinjam, dampak pandemi yang menurunkan kemampuan nasabah untuk memenuhi kewajibannya tentu sangat memengaruhi operasional BMT tersebut (Ahmadiono, 2021).

b. Risiko Operasional

Selain risiko pembiayaan, risiko lain yang diidentifikasi terjadi pada BMT NU Jatim Cabang Balung adalah risiko operasional, yakni adanya risiko yang menimbulkan kerugian akibat adanya ketidaksempurnaan proses internal perusahaan, baik menyangkut sistem operasi maupun sumber daya manusia. Kesalahan pada sistem operasional biasanya menyangkut sumber daya manusia, sistem analisis, sistem operasi, maupun teknologi.

Dalam konteks risiko operasional di masa pandemi ini, menurut Rendi Maulana Firdaus, BMT NU Jatim Cabang Balung menerapkan sistem operasi sebagaimana biasanya. Hal ini terlihat dari pernyataannya sebagai berikut;

“Selama masa pandemi Covid-19 kita beroperasi seperti biasanya. Dari aspek operasional, kita tidak mengalami risiko yang bersifat fatal. Kita di sini melaksanakan kegiatan seperti biasa. Namun demikian, ya tentu kita, saya dan teman-teman karyawan di sini, menerapkan protokol kesehatan yang ketat, sesuai himbauan yang disampaikan pemerintah. Semua karyawan masuk dengan prokes. Hanya jam kerjanya yang dibatasi, diperpendek sampai jam 1 siang saja. Jadi itu yang pertama. Kedua, kita ini kan banyak aktivitas keluar kantor. Istilahnya jemput bola menemui nasabah di rumahnya. Nah, kebiasaan orang di sini, ya gimana ya, seolah-olah Covid-19 itu seperti sakit lainnya gitu. Jadi, mereka tetap bisa melakukan aktivitas dan kebutuhan mereka di sini. Hanya saja, jika datang ke sini, ya wajib menerapkan protokol kesehatan, seperti penggunaan handsanitizer maupun masker.”

Pernyataan nara sumber di atas juga disampaikan oleh M Khoirul Lubab yang bertugas di bagian pembiayaan. Ketika dikonfirmasi layanan operasional di BMT selama pandemi Covid-19, ia menyatakan sebagai berikut;

“Saya ini banyak di lapangan, karena di bagian pembiayaan. Tugas saya ya menagih kewajiban bayar nasabah, menawarkan pembiayaan, melakukan survey dan sebagainya. Pokoknya yang berhubungan dengan pembiayaan itu tugas saya. Dan, itu saya lakukan sama selama Covid-19. Namun begitu, saya konfirmasi dulu nasabah yang saya temui, minta izin lah pak, bisa diparani di rumah atau tidak. Mayoritas mereka malah mau. Kedua, tentu saya pake masker ya, ikut prokes gitu. Itu pun sebagian nasabah ngomentarin kita gitu. Ya apa ya, namanya orang desa, nganggop nggak ada corona itu. Kecuali kita lagi sakit ya, ada memang aturan kantor yang mengharuskan kita tidak hadir.”

Dari pernyataan dua nara sumber di atas dapat dinyatakan bahwa, pertama, operasional BMT NU Jatim Cabang Balung tetap memberikan layanan berbasis kantor dengan durasi waktu yang lebih pendek, yakni sampai jam 13.00. Kedua, penerapan protokol kesehatan bagi karyawan dan nasabah yang melakukan transaksi di kantor. Ketiga, bagi karyawan yang mengalami gejala sakit tidak diperkenankan hadir di kantor.

Penerapan protokol kesehatan di masa pandemi Covid-19 dalam proses operasional BMT NU Cabang Balung telah melahirkan berbagai risiko, baik menyangkut biaya dan layanan nasabah. Hal ini terlihat dari pernyataan Rendi Maulana Firdaus sebagai berikut:

“Dilaksanakannya protokol kesehatan dalam layanan di BMT ini tentu, secara bisnis, ada aspek yang membebani perusahaan. Misalnya, dari aspek biaya operasional kita ada biaya pengeluaran tambahan kan. Ya, setidaknya kita menyediakan masker, handsanitizer, multivitamin, tempat cuci tangan. Dan, ini kita menjadi beban biaya tambahan bagi BMT. Kedua, terbatasnya jam layanan juga membatasi nasabah datang ke sini, meskipun ada alternatif mereka bisa minta dilayani di rumah. Ketiga, risiko ini tentu menjadi beban BMT yang dapat menurunkan labanya.”

Pernyataan nara sumber di atas, dibenarkan juga oleh M Khoirul Lubab. Ketika dikonfirmasi mengenai pengalaman kerja di BMT NU Jatim Cabang Balung selama pandemi Covid-19, ia menyatakan sebagai berikut;

“Layanan operasional tetap buka. Dulu masih gawat-gawatnya covid itu, jam kantor hanya sampai jam 1 siang. Syaratnya ya itu tadi, kita pakai protokol kesehatan. Memastikan diri sehat, pakai masker, hadsanitizer, minum multivitamin. Kebutuhan prokes saya diberi kantor. Jadi, minta di bagian umum saja. Sudah ada semua dan disiapkan. Untuk nasabah, ya minimal kalo ke sini pake masker dan cuci tangan.”

Dari pernyataan dua nara sumber di atas dapat dinyatakan bahwa risiko operasional yang muncul pada masa pandemi Covid-19 di BMT NU Jatim Cabang Balung adalah; *pertama*, terbatasnya layanan pada nasabah akibat dari adanya batasan layanan buka jam kantor. *Kedua*, munculnya beban biaya baru bagi BMT NU Jatim Cabang Balung berupa pembelian perangkat pelindung kesehatan, seperti masker, *hand sanitizer* dan sabun cuci tangan. *Ketiga*, ada potensi penurunan laba sebagai akibat dari adanya beban baru dan tidak tertibnya pembayaran pembiayaan yang dilakukan nasabah.

Kondisi yang sama dialami oleh BMT UGT Nusantara Rambipuji. Meski layanan tetap berjalan sebagaimana biasanya, tetapi dilakukan juga penyesuaian kerja sesuai dengan kebijakan pemerintah. Hal ini terlihat dari pernyataan Shohibul Ulum sebagai berikut;

“Meskipun ada pandemi Covid-19, layanan di sini tetap berlangsung seperti biasanya, sesuai dengan jam kerja kita. Hanya saja, kita di sini kita melakukan penyesuaian-penyesuaian. Misalnya, kita menerapkan prokes, wajib menggunakan masker, handsantizer dan cuci tangan itu. Ini untuk kita jaga-jaga dari penularan. Itu kalo yang di kantor. Untungnya layanan kita ini juga berbasis di luar kantor, nasabah di datangi langsung, sehingga ya interaksinya tidak banyak di sini.”

Pernyataan nara sumber di atas memberikan gambaran bahwa operasi BMT UGT Nusantara Rambipuji tetap melaksanakan pelayanan berbasis kantor di masa pandemi Covid-19. Hanya saja, proteksi kesehatan tetap dilakukan secara ketat untuk meminimalisir penularan penyakit virus. Karena itu, di BMT ini diwajibkan pakai masker dan disediakan *hand sanitizer* bagi nasabahnya. Pernyataan nara sumber di atas juga dibenarkan oleh salah seorang tenaga AOSP, yakni bapak Abdul Halim. Menurutnya, selama pandemi Covid-19, ia yang memang bertugas sebagai juru tagih untuk pembiayaan bermasalah tetap melaksanakan tugasnya, sesuai dengan ketentuan dan jam kerja. Hal ini terlihat dari pernyataannya sebagai berikut:

“Semasa covid saya tetap melaksanakan tugas. Ya tentu sesuai jam kerja di sini. Karen saya bagian luar, penagihan, interaksi saya banyak di luar dengan para nasabah itu. Ya tentu, kita ikut ketentuan menjalankan proses ketat ya. Setidaknya, saya pakai masker dan membawa hand sanitizer. Minimal dua media proses itu. Kebetulan disediakan dari kantor sini, tinggal pakai. Meskipun, banyak juga ya nasabah kita yang abai itu, tetapi kita tetap pakai untuk diri kita sendiri.”

Dari pernyataan dua nara sumber di atas dapat dinyatakan, bahwa pada masa pandemi Covid-19, risiko operasional yang dihadapi BMT UGT Rambipuji terletak pada; *pertama*, terbatasnya layanan berbasis kantor. *Kedua*, adanya pengeluaran baru berupa pembelian alat – alat proteksi kesehatan seperti masker dan *hand sanitizer*.

c. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas diartikan ketidakmampuan perusahaan dalam menyelesaikan jangka pendek dari sumber pendanaan kas maupun alat aset likuid berkualitas tinggi tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan perusahaan. Dalam konteks BMT, risiko likuiditas ini, misalnya ditunjukkan dengan ketidakmampuannya dalam melayani penarikan tabungan, penarikan deposito dan membayar utang jangka pendek.

Terhadap munculnya risiko likuiditas ini, Rendi Maulana Firdaus selaku Kepala Kantor BMT BU Jatim Cabang Balung memiliki pandangan sebagai berikut:

“Dilihat dari aspek pemenuhan kewajiban BMT ini, risiko yang kita hadapi relatif kecil atau minim. Artinya, cadangan dana tunai kita mencukupi untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Kan, di masa pandemi ini kita menghadapi situasi dimana nasabah lebih banyak butuh uang tunai kan. Di BMT ini sendiri, selama Covid-19 ini, kecenderungan orang menarik tabungan itu lebih tinggi daripada mereka yang menabung misalnya. Demikian juga, arus kas masuk dari nasabah penerima pembiayaan, itu juga tersendat, karena mereka tidak lancar mengembalikan pinjamannya. Jadi, ya ini yang menjadi tantangan BMT di masa Covid ini. tetapi, alhamdulillah, kami bisa melalui itu dan kapan pun nasabah misalnya mau mencairkan dananya, insya Allah tetap ada dan BMT siap membayarkannya.”

Dari pernyataan nara sumber di atas dapat disimpulkan, bahwa BMT NU Jatim Cabang Balung menghadapi risiko yang minim dalam memenuhi kebutuhan likuiditasnya. Artinya, BMT ini mampu menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya, meskipun harus menghadapi situasi dimana; *pertama*, nasabah cenderung menarik dananya, dan *kedua*, nasabah penerima pembiayaan banyak mengalami gagal bayar.

Keberhasilan meminimalisir risiko likuiditas di BMT NU Jatim Cabang Balung ini tidak terlepas dari strategi yang dijalankan. Dalam konteks ini, Rendi selaku Kepala BMT NU Jatim Cabang Balung memaparkan sebagai berikut:

“Ya di BMT ini, kalo boleh jujur, perbandingan dana simpanan dan dana yang disalurkan dalam bentuk pembiayaan kepada nasabah, itu masih lebih banyak simpanan gitu. Ya kalo dibandingkan itu berkisar antara 70:100, bahkan 60:100. Yang 60 atau 70 ini dana pembiayaan nasabah, yang 100 itu dana simpanan nasabah. Artinya, perbandingan ini masih lebih banyak dana simpanan dibandingkan dana yang disalurkan bahkan rentang jaraknya, bisa 30% dan 40 %. Dilihat dari sisi ini aman kita, tapi ya itu, dananya nganggur, kecuali nanti ada kantor cabang lain yang membutuhkan. Misalnya, kita meminjamkan dana pada cabang yang ada di Jember misalnya, karena jaringan BMT NU ini kan di jember sudah banyak.”

Uraian nara sumber di atas menunjukkan, bahwa risiko kekurangan uang tunai atau risiko likuiditas di BMT NU Jatim Cabang Balung berada posisi rendah. Ini karena selisih antara penyimpan dana dan penggunaan dana mencapai angka yang tinggi, yakni antara 30%-40%. Untuk kelebihan dana ini BMT NU Jatim Cabang Balung dapat meminjamkannya kepada kantor cabang lain dalam naungan usaha BMT NU Jatim yang ada di Jember.

Sementara itu, dalam konteks risiko likuiditas, BMT UGT Nusantara Rambipuji menghadapi potensi risiko ini. Hal ini dikemukakan Shohibul Ulum sebagai berikut;

“Pada masa pandemi Covid-19 yang lalu, terutama pada saat ada pembatasan pergerakan orang, atau PPKM itu, nasabah di sini lebih banyak yang mengambil tabungan dibanding dengan yang menabung. Kalo boleh digambarkan, sebagai perumpamaan, yang narik uang itu 700 juta, yang nabung itu hanya 100 juta saja. jadi perbandingannya sangat jauh sekali. Tujuh kali ipat, sehingga persediaan kas di sini cenderung kurang.”

Paparan nara sumber di atas menggambarkan bahwa arus kas keluar lebih banyak bila dibanding kas masuk. Hal ini dipengaruhi oleh tingginya aktivitas penarikan tabungan yang dilakukan oleh nasabah. Rupanya, pandemi Covid-19 memengaruhi ekonomi nasabah sehingga mereka menggunakan dana tabungan yang ada di BMT sebagai salah satu media untuk menjaga dan memelihara kelangsungan hidupnya.

Selain berasal dari tingginya penarikan dana tabungan nasabah, tidak disiplinnya nasabah pembiayaan dalam memenuhi kewajibannya juga menjadi salah satu faktor dalam memunculkan risiko likuiditas ini. Hal ini dikemukakan oleh bapak Mufid, bahwa di masa pandemi covid ini, ada sebagian nasabah terdampak pandemi yang tidak mampu membayar kewajiban mereka secara penuh. Nasabah itu hanya mampu mengembalikan sebagian dari total kewajiban yang harus dibayarkan kepada BMT. Tentu saja, pembayaran yang demikian ini, berdampak pada arus kas masuk BMT yang relatif kecil tersebut.

Dengan demikian, berdasar pada paparan data pada bagian ini dapat dinyatakan, bahwa risiko bisnis, baik yang dihadapi BMT NU Jatim Cabang Balung maupun BMT UGT Nusantara Rambipuji, mengarah pada; *pertama*, risiko pembiayaan yang ditandai dengan meningkatnya pembiayaan tidak lancar. Tingkat pertumbuhan pembiayaan bermasalah ini memang berbeda antara dua tersebut. *Kedua*, risiko operasional yang ditandai dengan pembatasan jam kerja, penerapan protokol kesehatan dan naiknya biaya operasional kebutuhan proses. *Ketiga*, risiko likuiditas yang ditandai dengan tingginya dana tunai yang ada di kas pada BMT NU Balung dan adanya kondisi kas minus pada BMT UGT Nusantara Rambipuji.

Pemerintah sendiri sudah mengantisipasi risiko yang dialami oleh lembaga keuangan dalam mengatasi ketidakstabilan perekonomian akibat penyebaran COVID-19 adalah diterbitkannya kebijakan pemberian stimulus perekonomian nasional melalui penerapan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 11/POJK.03/2020 (Sutra Disemadi, 2021). Melalui manajemen risiko yang baik, risiko yang akan muncul dapat diantisipasi. Prinsip *standard ISO 3100* dapat memitigasi risiko dan membuka peluang-peluang baru dalam masa Covid-19 (Prasetya et al., 2023).

2. Tata Kelola Risiko BMT Masa Pandemi Covid-19

Timbulnya risiko bisnis pada BMT NU Jatim Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji berupa risiko pembiayaan, risiko operasional dan risiko likuiditas, seperti dipaparkan pada bagian di atas, tentu membutuhkan tata kelola yang tepat. Manajemen risiko yang tepat dapat menghindarkan datangnya risiko yang lebih fatal (Arianti & Nasution, 2023). Pada bagian ini, akan dipaparkan tata kelola risiko yang dilakukan manajemen BMT NU Jatim Cabang Balung di masa pandemi Covid-19.

a. Tata Kelola Risiko Pembiayaan

Tata kelola risiko mencakup kegiatan identifikasi, pengukuran, analisis dan pengendalian risiko. Dalam konteks pembiayaan, proses tata kelola risiko itu dilakukan untuk menghindarkan terjadinya risiko kerugian yang disebabkan munculnya pembiayaan atau kredit bermasalah. Pembiayaan bermasalah berpotensi mendatangkan kerugian bagi lembaga keuangan.

Dalam konteks di atas, seperti dituturkan Kepala BMT NU Jatim Cabang Balung, Rendi Maulana Firdaus, tingginya kredit bermasalah di BMT yang terjadi di masa pandemi Covid-19 ini, menjadi perhatian utamanya. Hal ini terlihat dari pernyataannya sebagai berikut:

“Upaya menyelesaikan pembiayaan bermasalah yang tinggi pada masa pandemi di BMT ini menjadi perhatian utama kita dulu. Ini karena sudah relatif tinggi pembiayaan bermasalahnya. Karena inpotensi menjadi kegiatan prioritas, maka proses penyelesaian ini lebih dominan bagi kerja-kerja kami di sektor pembiayaan. Dan, secara teknis, proses tata kelola itu, kita mulai dari identifikasi dan pemilahan kualitas pembiayaan, mana yang masuk kategori lancar, kurang lancar, diragukan dan macet. Tentu, identifikasi dan analisis ini kita lakukan untuk memastikan pengelompokan pembiayaan berdasarkan

kualitasnya masing-masing. Ini penting dilakukan untuk menentukan langkah apa yang akan diambil terkait dengan menyelesaikan risiko ini.”

Pernyataan nara sumber di atas menggambarkan, bahwa proses penyelesaian risiko pembiayaan di BMT NU Jatim Cabang Balung dilakukan dengan serangkaian kegiatan identifikasi, analisis dan penentuan langkah yang akan diambil. Beberapa langkah taktis yang dilakukan oleh pihak BMT NU Jatim Cabang Balung dituturkan Rendi Maulana Firdaus sebagai berikut:

“Secara operasional, langkah-langkah pengendalian yang kami lakukan di sini adalah; pertama, melakukan moratorium pembiayaan baru. Artinya, untuk sementara kita menghentikan penyaluran pembiayaan bagi nasabah baru. Pembiayaan hanya akan diberikan kepada nasabah lama yang memiliki reputasi yang bagus. Langkah ini diambil agar kita berkonsentrasi menurunkan risiko pembiayaan yang relatif tinggi itu. Kedua, terhadap pembiayaan bermasalah, kita melakukan penagihan kepada nasabah secara lebih intensif lagi. Saya ikut turun juga, jadi tidak mengandalkan bagian pembiayaan. Ketiga, terhadap nasabah yang kondisinya berat, kita tawarkan opsi rescheduling, menata ulang pembiayaan yang tidak lancar dan bahkan macet itu. Keempat, secara bisnis, kita juga membuat cadangan yang lebih besar, untuk men-cover kerugian yang muncul. Istilahnya itu dalam keuangan disebut cadangan kerugian penurunan nilai. Ini yang menjadi langkah kita selama ini dan berlanjut sampai sekarang.”

Pernyataan nara sumber di atas sejalan dengan apa yang disampaikan oleh M Khoirul Lubab yang memiliki tugas khusus di bidang pembiayaan. Ketika dikonfirmasi soal langkah penyelesaian pembiayaan bermasalah, ia menyatakan sebagai berikut;

“Saat ini kita fokus pada upaya penagihan pak. Saya yang bagian pembiayaan, ya yang agak repot ini, ha ha. Kegiatan hariannya nagih terus sekarang. Ya itu tadi, akibat corona itu, banyak yang tidak lancar. Sehingga, kebijakan pimpinan, ini diselesaikan dulu, tidak boleh mengeluarkan pembiayaan dulu. Pembiayaan baru boleh nanti jika pembiayaan yang tidak lancar ini udah turun, syukur-syukur seperti sebelum ada korona katanya. Tapi ya memang repot pak. Nasabah kan tidak sama. Ada yang kondisi ekonomi sudah membaik, dan sedikit demi sedikit membayar, tapi ada juga yang dablek. Tapi saya ya sabar. Intinya gimana kewajiban mereka itu pada BMT selesai, tidak ada tanggungan. Tapi jika memang bandel, ya sudah kita kembalikan ke pimpinan. Biasanya sih mereka ditawarkan untuk ditata ulang pembiayaannya, angsurannya diperkecil, waktunya diperpanjang atau yang lain. Itu kebijakan pimpinan sudah. Saya nggak ikut-ikut, jadi pelaksana saja.”

Bertolak pada paparan dua narasumber di atas dapat disimpulkan, bahwa langkah BMT NU Jatim Cabang Balung dalam mengatasi kredit bermasalahnya adalah; melakukan moratorium pembiayaan bagi nasabah baru, melakukan penagihan secara intensif, me-reschedule pembiayaan, dan memperbesar cadangan.

Menurut Rendi Maulana Firdaus, penerapan langkah penyelesaian risiko kredit di atas telah menunjukkan hasil positif. Pada saat wawancara ini dilaksanakan, nilai pembiayaan yang bermasalah tersebut berkurang cukup drastis. “ langkah – langkah penyelamatan pembiayaan yang kita lakukan itu berhasil positif yang ditandai dengan turunnya nilai pembinaan bermasalah. Yang periode kemarin ada di angka 400 jutaan, sekarang sudah di bawah 200 juta, dan tentu ini akan terus kita upayakan turun lagi,” kata Rendi.

Sementara itu, dalam konteks penataan pembiayaan bermasalah di lingkungan BMT UGT Rambipuji, Abdul Halim sebagai bagian penagihan, menyatakan sebagai berikut;

“Secara umum kualitas pembiayaan di BMT ini dikategorikan pada empat kelompok, yaitu lancar, kurang lancar, diragukan dan macet. Tiga kelompok terakhir ini kita kategorikan sebagai pembiayaan bermasalah. Nah, terhadap pembiayaan bermasalah ini, langkah yang dilakukan BMT adalah; pertama, melakukan penagihan secara berkala. Ini tahap yang paling awal dan menjadi titik krusial bagi kita yang ada di lapangan. Kedua, jika pada tahap pertama ini tidak berhasil dan kondisi nasabah yang belum mampu, maka kita juga menawarkan untuk menata ulang kembali pembiayaan mereka. Ketiga, bilamana proses penataan ulang ini tidak jalan, maka ya gimana lagi, terakhir kita menawarkan untuk menjual aset yang menjadi jaminan pinjaman mereka. Namun, ini opsi yang paling akhir lo ya. Tetapi biasanya nasabah ini akan berusaha sekuat tenaga untuk tidak sampai menjual asetnya, kecuali sudah tidak ada pilihan lain, begitu.”

Berdasar paparan nara sumber di atas, penyelesaian pembiayaan bermasalah di BMT UGT Nusantara Rambipuji dilakukan secara bertahap; mulai yang bersifat persuasif sampai yang bersifat represif berupa penjualan barang jaminan. Pendapat di atas dibenarkan oleh Shohibul Ulum sebagai kasir di BMT UGT Nusantara Rambipuji. Menurut Ulum, langkah yang dilakukan BMT dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah itu dilakukan secara bertingkat. Ia menyatakan sebagai berikut:

“Bagi nasabah yang masuk kategori pembiayaan bermasalah, kita tidak serta merta melakukan tindakan represif dengan menjual jaminan, tetapi diusahakan terlebih dahulu, ya bagaimana lah nasabah itu dapat membayar angsurannya. Karena itu, biasanya kita melakukan memfasilitasi dengan mengingatkan, melakukan penagihan berkala, menawarkan penataan ulang, dan kalau terpaksa ya terakhir menawarkan penjualan jaminan itu. Hasil penjualannya itu untuk menutup kewajiban di sini, kalau misalnya ada kelebihan, akan dikembalikan kepada yang bersangkutan.”

Selain berupaya menyelesaikan pembiayaan bermasalah secara langsung, strategi lain yang dijalankan BMT UGT Nusantara Rambipuji adalah memperketat seleksi pembiayaan yang akan disalurkan. Hal ini diungkapkan oleh Shohibul Ulum, bahwa penyaluran pembiayaan diperketat dan diutamakan kepada nasabah lama yang memiliki *track record* bagus. Pada masa pandemi ini, strategi ini dinyatakan mampu menekan timbulnya pembiayaan bermasalah baru.”

b. Tata Kelola Risiko Operasional

Risiko operasional menjadi salah satu yang dihadapi BMT NU Jatim Cabang Balung di masa pandemi Covid-19. Risiko yang muncul itu antara lain pembatasan jam layanan, pembatasan kontak fisik, timbulnya biaya baru, dan potensi berkurangnya laba. Menghadapi berbagai risiko ini, menurut Rendi Maulana Firdaus, BMT NU Jatim menerapkan beberapa langkah yang disampaikannya sebagai berikut;

“Bencana Covid-19 ini sifatnya nasional. Bahkan pemerintah menyebut bencana nasional ya. Jadi kita juga beradaptasi dengan situasi baru ini. Kita membuat aturan baru terkait layanan di masa pandemi. Berdasar aturan itu, kita memaksimalkan layanan kepada nasabah. Di antara peraturan itu, layanan kantor tetap buka, sampai jam 1. Kedua, menerapkan prokes baik bagi karyawan maupun nasabah. Ketiga, karyawan yang tidak fit, dilarang ke kantor. Jadi ini yang dilakukan. Ya alhamdulillah, sampai saat ini kita sehat semua.”

Pernyataan nara sumber di atas sejalan dengan apa yang disampaikan M Khoirul Lubab. Risiko operasional di BMT NU Jatim Balung diakuinya lebih dominan disebabkan adanya kondisi eksternal, yaitu bencana Covid-19. Hal ini terlihat dari pernyataannya sebagai berikut;

“Kegiatan kantor tetap jalan pak, tapi diatur oleh atasan. Misalnya, buka layanan kantor hanya sampai jam 13.00. Juga, kalo saya ke kantor, ya pake masker, juga cuci tangan atau disemprot sanitizer itu. Itu yang dilakukan, tetapi layanan tetap. Pun begitu, layanan jemput setoran atau ada yang titip tabungan tetap saya lakukan. Ya itu tadi, pake masker dan bawa sanitizer yang dari kantor itu. Bahkan, di awal-awal, saya pake sarung tangan itu pak. Soalnya dulu kan kaya ngeri banget gitu ya. Katanya corona menular lewat uang, ya akhirnya kita make pelindung itu.”

Bertolak pada paparan kedua nara sumber di atas dapat dinyatakan bahwa untuk menghindari risiko operasional di masa pandemi Covid-19, BMT NU Jatim Balung menerapkan langkah-langkah sebagai berikut; *pertama*, mengeluarkan aturan baru terkait layanan. *Kedua*, menerapkan protokol kesehatan. *Ketiga*, menerapkan layanan luar kantor.

Sejalan dengan strategi di atas, langkah penerapan proteksi kesehatan menjadi salah satu strategi yang dijalankan BMT UGT Nusantara dalam melayani nasabahnya. Hal ini dikemukakan oleh Shohibul Ulum sebagai berikut;

“Di tengah pandemi kemarin, layanan kantor di sini tetap buka. Hanya saja, sesuai aturan yang diterapkan pemerintah, berdasar ketentuan yang dibuat oleh perusahaan, di sini ditetapkan pembatasan jumlah orang dalam kantor, baik nasabah maupun karyawan. Selain itu, penerapan prokes yang ketat, seperti masuk area kantor menggunakan masker, memakai hand sanitizer, menjadi aturan yang diterapkan di BMT ini. Ya mau gimana lagi, semuanya kan demi keselamatan dan keterlayanan masing-masing kan.”

Berdasar paparan di atas dapat dinyatakan bahwa salah satu langkah BMT UGT Nusantara dalam mengatasi risiko operasional adalah; *pertama*, pengaturan sirkulasi dan jumlah orang dalam kantor. *Kedua*, penerapan prokes bagi karyawan dan nasabah. Selain langkah di atas, menurut bapak Abdul Halim, salah satu tenaga di bagian pembiayaan menjelaskan, bahwa perluasan layanan di luar kantor menjadi salah satu strategi yang diambil BMT UGT Nusantara dalam menopang operasional usaha lembaga ini di tengah pandemi Covid-19. Hal ini terlihat dari pernyataan bapak Abdul Halim sebagai berikut;

“Kondisi pandemi covid ini memang menjadi tantangan baru bagi operasional BMT. Untungnya, selama ini, seperti yang menjadi kerajaan saya, operasional kita banyak juga mengandalkan layanan luar kantor, sehingga layanan pembiayaan, terutama pada penagihan dan pembayaran, juga dilayani di luar kantor dengan pola jemput bola.”

Merujuk pada paparan nara sumber di atas, layanan luar kantor menjadi salah satu strategi BMT UGT Nusantara Rambipuji dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Sehingga, secara keseluruhan, tata kelola risiko operasional dilakukan dengan pembatasan sirkulasi orang, penerapan protokol kesehatan, dan perluasan layanan di luar kantor.

c. Tata kelola Risiko Likuiditas

Merujuk pada paparan data pada bab sebelumnya ditemukan bahwa risiko likuiditas pada BMT NU Jatim Cabang Balung relatif minim. Hanya saja, BMT mengalami kelebihan dana yang relatif besar, tidak terserap ke sektor yang produktif dan menghasilkan.

Menghadapi kondisi ini, Rendi Maulana Firdaus menyatakan bahwa upaya yang dilakukan adalah membangun kerja sama dengan cabang BMT NU Jatim yang ada di Jember. Hal ini terlihat dari paparan Kepala BMT NU Jatim Cabang Balung itu sebagai berikut;

“Kelebihan likuiditas dana ini memang menjadi dilema bagi kami. Satu sisi, kelebihan dana itu ada yang bersumber dana berbiaya, sementara di sisi lain, penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan kepada nasabah masih dalam moratorium, dihentikan sementara. Sementara ini, salah satu cara yang dilakukan ya menyertakan pada cabang lain di lingkungan BMT NU Jatim. Dari penyertaan di cabang lain itu kita dapat bagian pendapatan juga.”

Pernyataan nara sumber di atas memberikan gambaran bahwa meski nihil risiko likuiditas, kelebihan dana atau kondisi likuiditas berlimpah BMT NU Jatim Cabang Balung berpotensi mengurangi pendapatan atau labanya. Karena itu, salah satu langkah yang dilakukan manajemen adalah melakukan penyertaan antar cabang di lingkungan BMT NU Jatim yang ada di Jember.

Berbeda dengan kondisi di atas, seperti dipaparkan pada bagian terdahulu, BMT UGT Nusantara Rambipuji sempat mengalami kas minus pada masa pandemi Covid-19. Hal ini sebagai akibat dari selisih arus kas keluar dan kas masuk yang relatif besar, sehingga kas perusahaan menjadi minus. Kondisi ini juga dipengaruhi oleh munculnya nasabah yang gagal membayar kewajibannya.

Menghadapi kondisi di atas, menurut Shohibul Ulum, pimpinan BMT UGT Nusantara Rambipuji berkoordinasi dengan pimpinan Cabang BMT Ambulu sebagai atasan langsungnya. Koordinasi ini dimaksudkan untuk mendapatkan tambahan dana dari kantor cabang atau bahkan memperoleh tambahan kas dari kantor pusat.

“Kita ini sifatnya integratif-online, sehingga ketika mengalami kekurangan kas, seperti pernah mengalami pada masa korona itu, pimpinan langsung melakukan koordinasi dengan ketua cabang untuk diteruskan ke pusat dalam rangka memperoleh tambahan kas. Jadi, pada dasarnya, risiko ini relatif mudah untuk diatasi, yaitu dengan cara meminta tambahan dana ke pusat.”

Dari pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa kekurangan kas pada BMT UGT Nusantara Rambipuji dapat diatasi dengan meminta tambahan kas ke kantor pusat melalui koordinasi dengan Kantor Cabang BMT UGT Nusantara Balung.

Dari paparan di atas, Kantor Cabang BMT UGT Nusantara Balung dan BMT NU Jatim Cabang Balung memiliki tantangan yang berbeda. Tantangan dan hambatan tersebut diselesaikan berdasar situasi dan kondisi yang mereka hadapi masing-masing (Hidayatullah, 2014). Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Abdul Ghafur bahwa masing-masing lembaga keuangan dapat membuat kebijaksanaan yang berbeda sesuai dengan kondisi budaya, dan perbedaan daerah masing-masing (Ghofur & Syarifuddin, 2021). Prinsip terpenting adalah selalu berupaya agar lembaga keuangan tersebut tetap bisa bertahan dan berkembang dalam situasi apa pun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berpijak pada paparan data pada bab sebelumnya dalam laporan penelitian ini, maka dapat disimpulkan dapat disimpulkan;

1. Risiko bisnis yang muncul di BMT NU Jatim Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji Jember meliputi risiko pembiayaan, risiko operasional dan risiko likuiditas. Risiko pembiayaan ditandai dengan tingginya angka pembiayaan bermasalah. Sementara, risiko operasional ditandai dengan adanya pembatasan akses ke kantor, physical distancing, dan meningkatnya biaya operasional. Sedangkan risiko likuiditas ditandai dengan melimpahnya dana dalam bentuk tunai.

2. Tata kelola risiko pada BMT NU Jatim Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji Jember dilakukan secara berurutan mulai dari kegiatan identifikasi, pengukuran, analisis dan pengendalian risiko. Dengan berpijak pada proses ini, lalu dibangun langkah – langkah taktis dalam menangani setiap aspek risiko. Risiko pembiayaan dilakukan langkah moratorium pembiayaan, melakukan penagihan secara intensif, restrukturisasi dan membuat cadangan kerugian. Risiko operasional didekati dengan penerbitan aturan baru mengenai sistem operasi kantor dan aturan terkait dengan penerapan prosedur kesehatan. Sedangkan risiko likuiditas diselesaikan dengan cara melakukan penyertaan bagi cabang BMT NU Jatim yang ada di daerah Jember.

Saran

1. Langkah-langkah yang dilakukan BMT NU Jatim Cabang Balung dan BMT UGT Nusantara Rambipuji Jember dalam menyelesaikan risiko sudah tepat. Hanya saja, untuk pengendalian risiko pembiayaan, sesungguhnya masih bisa dilakukan secara lebih fleksibel. Misalnya, moratorium pembiayaan itu hanya diberlakukan pada sektor ekonomi yang memang tidak berkembang di masa Covid-19 ini. pun begitu, analisis per sektor ekonomi menjadi penting untuk dilakukan.
2. Penguatan SDM lembaga keuangan mikro di bidang literasi keuangan dan ekonomi menjadi penting untuk diperkuat. Ketangguhan dan kecermatan SDM akan mampu menghindarkan perusahaan terperosok ke dalam risiko yang lebih dalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadiono. (2021). *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. IAIN Jember Press.
- Arianti, C., & Nasution, S. (2023). Penerapan Manajemen Resiko pada Pembiayaan Mudharabah di PT. BPRS Gebu Prima. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2366–2377.
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.5276>
- Aryo, B. (2020). *Dampak Covid-19 Bagi BMT*. Republika.co.id
- BPS. (2020). Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi Badan Pusat Statistik. In *BPS* (Vol. 1, Issue 1). BPS.
- Dawam Rahadjo. (2004). *Islam dan Trasformasi Social Ekonomi*. LKAF.
- Ghofur, A., & Syarifuddin, M. A. (2021). Strategi Lembaga Keuangan Syariah Menghadapi Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi Covid-19. *Ulumuddin : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 11, 129–142.
- Hidayatullah, M. F. (2014). Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah. *Interest*, 12, 67–79.
https://www.researchgate.net/publication/376852060_Penyelesaian_Pembiayaan_Bermasalah_di_Bank_Syariah

- Hidayatullah, M. F., Indahwati, A., Setianingrum, N., & Ahmadiono, A. (2023). Strategi Pemasaran Produk Mitraguna di Bank Syariah Indonesia. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2836–2842. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.4123>
- Jaya, I. (2020). *Penguatan Sistem Kesehatan dalam Pengendalian COVID-19*. Kemenkes. <https://p2p.kemkes.go.id/penguatan-sistem-kesehatan-dalam-pengendalian-covid-19/>
- Junaedi, D., Safitri, E., Novita, E., Amalia, R. S., & Arsyad, M. R. (2022). Dampak Pandemi Covid-19, Kurs dan Inflasi terhadap Pasar Modal Syariah: *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(3), 1419–1435. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i4.1889>
- Lubab, M. K. (2022). *No Title*.
- Mardalis. (2014). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Bumi Aksara.
- Nur, A., Asshidiqiyah, A., & Hidayatullah, M. F. (2024). *Analisis Risiko Dan Pengelolaan Risiko Pembiayaan Multi Jasa Barokah Menggunakan Akad Ba'i Al Wafa di KSPPS BMT UGT Nusantara Capem Jember Kota*. 2, 41–45. <https://doi.org/Doi> : <https://doi.org/10.59435/gjpm.v2i1.288>
- Nur Khasanah, E. S., Wiyono, G., & Rinofah, R. (2022). Pengaruh Perputaran Piutang, Resiko Bisnis, dan Likuiditas terhadap Profitabilitas Perusahaan Era Pandemi Covid-19: Studi pada Perusahaan Sub Sektor Perkebunan & Tanaman Pangan Periode 2019-2021. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 2583–2598. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.2473>
- Prasetya, B., Yopi, & Tampubolon, B. D. (2023). Role of Risk Management and Standardization for supporting Innovation in New Normal based on Lessons Learned during Pandemic COVID-19. *International Journal of Technology*, 14(5), 954–971. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v14i5.5299>
- Prayoga, F. (2020). *5 Jenis UMKM yang Paling Terdampak Covid-19*. <https://economy.okezone.com/read/2020/07/15/320/2246713/5-jenis-umkm-yang-paling-terdampak-covid-19>
- Sakti, A. (2013). PEMETAAN KONDISI DAN POTENSI BMT: Kemitraan dalam Rangka Memperluas Pasar dan Jangkauan Pelayanan Bank Syariah kepada Usaha Mikro. *Al-Muzara'ah*, 1(1), 1–18. <https://doi.org/10.29244/jam.1.1.1-18>
- Sugiono. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutra Disemadi, H. (2021). Stimulus Kredit Perbankan: Kebijakan Penanggulangan Risiko Kredit Akibat Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) di Indonesia. *Jurnal Magister Hukum Udayana (Udayana Master Law Journal)*, 10(3), 563. <https://doi.org/10.24843/jmhu.2021.v10.i03.p10>
- Yunus, H. S. (2010). *Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer*. Pustaka Pelajar.