

## Peran divisi *internal control* pada lembaga keuangan mikro syariah

Kholilah Kholilah<sup>1</sup>, Kurniawati Meylianingrum<sup>1</sup>, Mega Noerman Ningtyas<sup>1</sup>, Tiara Juliana Jaya<sup>1</sup>,  
Lutfi Ardhani<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jl. Gajayana No. 50, Malang, Indonesia

**Diterima:** 24 Juni 2020

**Direvisi:** 22 Juli 2020

**Disetujui:** 23 Juli 2020

**Koresponding:**

Kholilah Kholilah  
[kholilah.fe@uin-malang.ac.id](mailto:kholilah.fe@uin-malang.ac.id)

**DOI:**

<http://dx.doi.org/10.17977/um004v7i22020p155>

**Abstract**

This research is based on the rapid development of sharia microfinance institutions which is imbalanced with management professionalism. The purpose of this research is to comprehensively investigate internal control conditions in Sharia microfinance institutions. This research uses qualitative method with a case study approach. The data collection process is conducted through interviews, internal control report data and Focus Group Discussion (FGD). Data analysis is done by a heuristic case study method. The informants in this study were five staffs of internal Control Division and operational manager of BMT X. The results show that the role of the (Internal Control (IC) division is to ensure the efficiency and effectiveness of management operations with a view to minimize the potential of fraud that can lead to the bankruptcy of BMT X. Besides, a process of strengthening the IC division is also required to be conducted through training. The IC Division was also mitigating internal risks and external risks. The internal risks encountered by sharia microfinance institutions include human resources, institutional and systems. External risks originating from outside conditions of the sharia microfinance institutions are financial technology developments and profit sharing levels.

**Keywords:** Internal Control; Islamic Microfinance; Business Risk Mitigation

**Abstrak**

Penelitian ini didasari atas pesatnya perkembangan lembaga keuangan mikro syariah yang tidak diimbangi dengan profesionalisme pengelolaan lembaga. Tujuan dari penelitian ini adalah meneliti lebih dalam kondisi pengendalian internal pada lembaga keuangan mikro syariah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, pengumpulan data laporan *internal control* (IC) dan *Focus Group Discussion* (FGD). Analisis data dilakukan dengan metode *heuristic case study*. Informan dalam penelitian ini adalah 5 staf divisi pengendalian internal dan manajer operasional BMT X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran divisi *Internal Control* (IC) adalah untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional manajemen sehingga potensi kecurangan yang dapat menyebabkan kebangkrutan dapat dikurangi. Selain itu, penguatan divisi IC juga terus dilakukan melalui pelatihan. Divisi IC juga melakukan mitigasi risiko internal dan risiko eksternal. Risiko internal yang dihadapi oleh lembaga keuangan mikro syariah yaitu sumber daya manusia, kelembagaan dan sistem. Risiko eksternal yang berasal dari luar kondisi lembaga keuangan mikro syariah adalah perkembangan *financial technology* dan tingkat bagi hasil yang berpengaruh terhadap permodalan lembaga keuangan syariah.

**Kata Kunci:** Pengendalian Internal; Lembaga Keuangan Mikro Syariah; Mitigasi Risiko Bisnis

## PENDAHULUAN

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) adalah lembaga keuangan mikro yang melakukan kegiatan bisnis dengan prinsip syariah (Masyithoh, 2017). Esensi dari BMT adalah pengembangan ekonomi masyarakat menengah ke bawah (Oktafia, 2017). Perkembangan jumlah BMT sebanding dengan perkembangan lembaga keuangan syariah yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan *roadmap* perkembangan keuangan syariah tahun 2017-2019, lembaga keuangan syariah dalam beberapa tahun terakhir ini terus mengalami perkembangan dari sebesar Rp41.808 miliar pada tahun 2012 dan meningkat menjadi Rp88.674 miliar pada tahun 2016, dengan peningkatan rata-rata per tahun sebesar 43,77%. Total aset para anggota BMT tahun 2005 sebesar Rp364 milyar, tahun 2006 sebesar Rp458 miliar, tahun 2007 sebesar Rp695 miliar, tahun 2008 sebesar Rp1 triliun, tahun 2009 sebesar Rp 1,6 triliun, tahun 2010 sebesar Rp2,6 triliun dan tahun 2011 Rp3,6 triliun (Mujiono, 2015). Angka ini dapat membuktikan bahwa BMT mempunyai peran positif dalam perkembangan ekonomi Indonesia.

BMT sebagai lembaga intermediari mampu menghubungkan masyarakat yang memiliki kelebihan dana dengan masyarakat yang kekurangan dana (Januari, 2015). Fungsi baitul maal tidak hanya menjadi kegiatan pengumpulan dana masyarakat melalui akad syariah misalnya *musyarakah*, *mudharabah* atau *wadiah* (Januari, 2015), namun juga menjadi kegiatan pengelolaan dana kebajikan seperti zakat, infak, sedekah dan wakaf (Masyithoh, 2017). Dana yang dikelola oleh BMT disalurkan melalui pembiayaan dengan akad syariah kepada anggota sehingga peran penting BMT adalah sebagai penyedia jasa keuangan dengan nominal kecil bagi masyarakat menengah ke bawah (Oktafia, 2017; Wulandari & Kassim, 2016; Zubair, 2016). Peran ini mampu menjauhkan masyarakat dari rentenir (Lubis, 2015; Zubair, 2016) yang menghambat perkembangan usaha masyarakat menengah ke bawah (Zubair, 2016).

Akan tetapi, dalam pelaksanaannya peran tersebut tidak diimbangi dengan pengelolaan BMT secara profesional. Beberapa permasalahan yang dihadapi oleh BMT adalah legalitas BMT (Masyithoh, 2017; Zubair, 2016), peraturan yang tidak mendukung pertumbuhan BMT (Oktafia, 2017; Zubair, 2016), permodalan (Murwanti & Sholahuddin, 2007), faktor internal dan eksternal BMT (Arifin, Purwanti, & Prihatiningtias, 2018; Zubair, 2016) dan lemahnya pencatatan akuntansi (Shidarta, et al., 2019). Faktor eksternal dipaparkan oleh Arifin *et al.* (2018) yaitu minimnya jaminan keamanan dana nasabah, tekanan ekonomi, minimnya pengawasan dari dinas terkait, dan munculnya pesaing. Faktor eksternal bisa diatasi apabila pengendalian internal BMT bagus (Arifin *et al.*, 2018). Sedangkan faktor internal yang dihadapi oleh BMT yaitu manajemen dana tidak produktif, piutang tanpa jaminan, pembiayaan macet, kecurangan karyawan, kerugian bisnis, tingginya tingkat bagi hasil, tidak diterapkannya *good corporate governance*, dan lemahnya pengendalian internal (Arifin *et al.*, 2018).

Pengendalian internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen kepastian yang layak bahwa perusahaan mencapai tujuan dan sasaran perusahaan (Arens, Elder & Beasley, 2015). Pengendalian internal adalah hal penting dalam mengawasi sumber daya manusia di BMT untuk mendeteksi kemungkinan inefisiensi pengelolaan sumber daya BMT (Arifin *et al.*, 2018). Peran penting pengendalian internal adalah mencegah kecenderungan kecurangan pelaporan keuangan (Adam & Leny, 2005; Altamuro, Hall, & Beatty, 2008; Hajiha & Bazaz, 2015; Lari Dashtbayaz, Salehi, & Safdel, 2019; Nawawi & Salin, 2018; Rahim, Nawawi, & Salin, 2017; Zakaria, Nawawi, & Puteh Salin, 2016; Zelmianti & Anita, 2018). Akibatnya, hingga saat ini belum terdapat legalitas BMT (Masyithoh, 2017). Oleh karena itu, sebagian besar BMT menjadikan koperasi sebagai bentuk badan hukumnya (Masyithoh, 2017). Bentuk badan hukum ini menjadikan BMT harus mematuhi pada Undang-Undang No 17. Tahun 2012 tentang Koperasi (Masyithoh, 2017) yang menjadikan Rapat Anggota Tahunan (RAT) sebagai forum tertinggi dalam BMT (Arifin *et al.*, 2018). Sehubungan dengan itu, BMT harus mampu mempertanggungjawabkan segala kegiatan kepada pada anggota.

Arifin *et al.* (2018) menyebutkan bahwa pengendalian internal yang lemah menyebabkan perusahaan kesulitan untuk mencapai tiga tujuan pengendalian internal yaitu keandalan informasi keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, serta efisiensi dan efektivitas operasi (Mulyadi, 2015). Keandalan informasi keuangan menjadi salah satu tujuan pengendalian internal yang paling berpengaruh terhadap eksistensi BMT (Arifin *et al.*, 2018). Hal ini terjadi karena lemahnya pengendalian internal yang dapat memperbesar potensi kecurangan penyajian laporan keuangan oleh BMT (Adam & Leny, 2005; Hajiha & Bazaz, 2015; Lari Dashtbayaz *et al.*, 2019; Nawawi & Salin, 2018; Rahim *et al.*, 2017; Zakaria *et al.*, 2016; Zelmianti & Anita, 2018).

Potensi kecurangan dalam penyajian laporan keuangan BMT menyebabkan para pengguna laporan keuangan melakukan pengambilan keputusan yang tidak sesuai dengan kondisi perusahaan (Adam & Leny, 2005; Hajiha & Bazaz, 2015; Lari Dashtbayaz *et al.*, 2019; Nawawi & Salin, 2018; Rahim *et al.*, 2017; Zakaria *et al.*, 2016; Zelmianti & Anita, 2018). Kecurangan dalam penyajian laporan keuangan BMT menjadi salah satu ciri potensi kebangkrutan BMT (Arifin *et al.*, 2018; Hajiha & Bazaz, 2015; Nawawi & Salin, 2018; Rahim *et al.*, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui peran pengendalian internal di lembaga keuangan mikro syariah sehingga dapat mencegah potensi kecurangan yang dapat menyebabkan kebangkrutan BMT (Arifin *et al.*, 2018). Kondisi tersebut diperlukan agar BMT dapat terus menjalankan fungsi usaha sebagai penopang ekonomi masyarakat kelas bawah (Hendro & Cony, 2014; Yusuf, 2014).

BMT X adalah salah satu lembaga keuangan mikro yang berdiri sejak tahun 1998 di Jawa Timur. Pada tahun 2003, perusahaan mengganti kegiatan operasional bisnis dengan sistem syariah dan mengubah bentuk organisasi menjadi BMT X. BMT X memiliki 2 unit kegiatan, yaitu unit perumahan dan unit jasa keuangan yang melakukan kegiatan pengumpulan dana dan pembiayaan. Berdasarkan sejarah pendirian usaha, BMT X merupakan salah satu BMT tertua yang tidak berafiliasi

dengan pesantren, namun memiliki jumlah nasabah yang cukup besar di Jawa Timur. Usia dan jumlah nasabah BMT X tidak berbanding lurus dengan kuatnya pengendalian internal di BMT X. Meskipun demikian, melihat dari dari kebangkrutan salah satu BMT di kota Malang, BMT X melakukan proses pembenahan manajemen dan membentuk divisi *internal control* (IC) pada tahun 2016 untuk melakukan mitigasi risiko yang dihadapi BMT X terutama risiko yang berkaitan dengan potensi kecurangan dalam penyajian laporan keuangan BMT X. Hal ini dilakukan karena nasabah lebih percaya kepada karyawan BMT X dibandingkan kepada BMT X. Kepercayaan nasabah kepada karyawan dapat menguatkan BMT apabila karyawan yang bersangkutan dapat dipercaya dan juga dapat merugikan BMT apabila karyawan bertindak hanya untuk kepentingan sendiri.

Fenomena ini menjadi gambaran umum yang terjadi di sebagian besar BMT yang tidak berafiliasi dengan pesantren (Arifin *et al.*, 2018). Untuk mencapai tujuan pembentukan pengendalian internal, segala kegiatan harus memiliki standardisasi yang jelas agar setiap kesalahan dan penyimpangan mampu terdeteksi dan tidak berlangsung lama sehingga baik risiko internal ataupun eksternal perusahaan dapat diminimalisir. Selain itu, optimalisasi kinerja bagian pengendalian internal juga mampu membantu manajemen untuk menumbuhkan kepercayaan *stakeholders* kepada lembaga bahwa semua pihak mendapatkan manfaat dengan menjadi bagian dari BMT. Kesejahteraan anggota yang menjadi tujuan utama BMT dengan mudah dapat terwujud. Oleh karena itu, proses bagaimana implementasi pengendalian internal pada BMT X perlu diketahui untuk mencegah kecenderungan kecurangan oleh manajemen BMT X, sehingga BMT dapat terus menjalankan fungsi usaha sebagai pendukung pengembangan ekonomi kelas bawah (Hendro & Cony, 2014; Yusuf, 2014).

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus karena bertujuan untuk memahami implemmentasi pengendalian internal pada BMT X. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara mendalam, data laporan pengendalian divisi Internal Control (IC) dan *Focus Group Discussion* (FGD). Informan dalam penelitian ini adalah karyawan bagian IC dan manajer operasional di BMT X. Karyawan bagian IC adalah karyawan yang memiliki kewajiban untuk menjalankan fungsi pengendalian internal di BMT X. Karyawan bagian IC bertanggung jawab pada manajer operasional. Daftar informan disajikan dalam Tabel 1.

Keabsahan data penelitian diuji dengan menggunakan teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan validitas data menggunakan beberapa metode pengambilan data sebagai pembandingan terhadap data yang dihasilkan (Moleong, 2017). Triangulasi dilakukan melalui konfirmasi konsistensi jawaban para informan dalam proses wawancara mendalam, FGD, dan laporan pengendalian internal masing-masing karyawan IC. Wawancara dilakukan secara terpisah kepada masing-masing informan dengan pertanyaan yang sama. Subyek wawancara adalah manajer operasional dan 5 karyawan divisi IC yang bertugas pada cabang tertentu. Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara adalah kondisi pengendalian internal, kinerja keuangan, permasalahan risiko internal dan eksternal, serta potensi kecurangan yang mungkin dilakukan oleh *key person* pada masing-masing cabang. Hasil wawancara ditabulasi dan diklasifikasi sesuai dengan tujuan penelitian. Wawancara dilakukan kepada para informan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang kondisi pengendalian internal di BMT X. Wawancara mendalam dilakukan dalam kondisi santai sehingga pengalaman dan pendapat informan dapat tersampaikan dengan baik (Parker, 2014). Wawancara dilakukan sebanyak 2 kali kepada 5 karyawan bagian IC dan manajer operasional BMT X.

Proses berikutnya adalah FGD dengan pertanyaan yang serupa tetapi redaksi bahasa yang berbeda. Proses FGD dilakukan untuk mengetahui persepsi informan terhadap konteks pertanyaan yang diajukan kepada kelompok diskusi. Hasil FGD digunakan untuk memperkuat atau memperlemah hasil wawancara. Hal ini dilakukan karena FGD berfungsi untuk memperoleh

Tabel 1. Daftar Nama Informan

Nama Informan (Samaran)	Peran
Mawar	Manajer Operasional
Melati	Staf IC di kantor pusat BMT X
Dahlia	Staf IC di Cabang Kepanjen
Lili	Staf IC di Cabang Wajak dan Turen
Desy	Staf IC di Cabang Wonosari
Lukman	Staf IC di Cabang Pujon dan Batu

informasi melalui interaksi sosial sekelompok individu. Dalam FGD, informan saling mempengaruhi satu dengan lainnya karena topik yang didiskusikan dibahas bersama (Hollander, 2004). FGD dalam penelitian ini dilakukan dengan mengundang para informan dalam forum persiapan penyajian laporan keuangan tahun 2019 yang bertempat di kantor pusat BMT X pada hari Sabtu, 12 Januari 2020. Pada forum tersebut, peneliti memaparkan beberapa hal yaitu: peran dan fungsi pengendalian internal serta contoh BMT yang mengalami kebangkrutan karena lemahnya pengendalian internal di BMT. Setelah pemaparan, pelaksanaan diskusi dimulai dengan pertanyaan kondisi pengendalian internal, kinerja keuangan, permasalahan risiko internal dan eksternal, serta potensi kecurangan yang mungkin dilakukan oleh *key person* pada masing-masing cabang. Suasana FGD dibuat santai agar para informan dapat menyampaikan pendapat sesuai dengan pengalaman yang dimiliki.

Data yang diperoleh melalui dua metode yang sebelumnya dicocokkan dengan data sekunder berupa laporan pengendalian internal (di BMT X disebut sebagai Laporan *Internal Control*) yang dibuat oleh karyawan divisi IC di kantor pusat dan kantor cabang. Sugiyono (2016) mengatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sifatnya mendukung data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan pengendalian internal berupa narasi kondisi keuangan dan non-keuangan di masing-masing cabang yang merupakan tanggung jawab divisi IC. Laporan kondisi keuangan adalah laporan pembiayaan *murabahah*, pendapatan pembiayaan *murabahah*, biaya operasional, sisa hasil usaha, *nonperforming financing* (NPF), dan aset masing-masing cabang. Laporan non-keuangan berupa laporan kondisi pengendalian internal, permasalahan risiko internal dan eksternal, serta potensi kecurangan yang mungkin dilakukan oleh *key person* pada masing-masing cabang. Kedalaman dan kesesuaian laporan informan dengan fungsi divisi IC menunjukkan efektivitas pengendalian internal di BMT X.

Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan konsistensi jawaban atas setiap metode pengumpulan data. Hasil wawancara mendalam dikonfirmasi dengan kegiatan FGD. Kegiatan pengumpulan data dihentikan saat peneliti merasa bahwa informan tidak memberikan informasi baru lagi dalam proses pengumpulan data (*data jenuh/saturation*). Titik data jenuh dikonfirmasi lagi dengan bukti data sekunder berupa laporan keuangan dan non-keuangan yang diberikan oleh divisi IC.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *heuristic case study* yang bertujuan untuk menemukan makna dalam pengalaman hidup informan. Unit analisis utama dalam penelitian *heuristic* ini adalah fungsi pengendalian pada divisi IC pada BMT X di Jawa Timur. Hasil analisis fungsi pengendalian internal bagian IC di BMT X menerapkan konsep tujuan pengendalian internal pada sebuah entitas sehingga menghasilkan studi tentang peran pengendalian internal di lembaga keuangan syariah. Penelitian ini juga membahas mitigasi risiko internal dan eksternal yang dilakukan oleh divisi IC untuk menghindari risiko kecurangan penyajian laporan keuangan oleh entitas yang dapat berpengaruh terhadap potensi kebangkrutan BMT X.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tantangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Tantangan lembaga keuangan mikro syariah menurut Arifin *et al.* (2018) adalah peningkatan dana pihak ketiga yang tidak diimbangi dengan produktivitas pembiayaan atas dana tersebut, mitigasi pembiayaan bermasalah dan tingginya potensi *fraud* karena lemahnya pengendalian internal. Peningkatan dana pihak ketiga dari penambahan jumlah tabungan nasabah menyebabkan peningkatan aset BMT, namun perilaku konservatif manajemen BMT untuk memitigasi potensi tingginya NPF menyebabkan dana tersebut hanya mengendap di rekening BMT (Arifin *et al.*, 2018). Hal ini menyebabkan rendahnya laba BMT yang juga berpengaruh terhadap tingkat bagi hasil BMT. Rendahnya bagi hasil menjadi ancaman kemampuan BMT untuk terus bertahan dengan peningkatan jumlah pesaing yang memberikan tingkat bagi hasil kompetitif (Arifin *et al.*, 2018; Murwanti & Sholahuddin, 2007).

Tantangan kedua yang harus dihadapi adalah mitigasi pembiayaan bermasalah. Pembiayaan bermasalah merupakan salah satu risiko tertinggi dalam operasional lembaga keuangan syariah tidak terkecuali lembaga keuangan mikro syariah (Arifin *et al.*, 2018; Oktafia, 2017; Wulandari & Kassim, 2016; Zubair, 2016). Oleh sebab itu, lembaga keuangan mikro harus mampu mengukur potensi pembiayaan bermasalah (Arifin *et al.*, 2018). Tantangan ketiga adalah meminimalisir *fraud* yang mungkin dilakukan oleh karyawan karena *fraud* dapat menyebabkan kebangkrutan BMT (Arifin *et al.*, 2018; Hajiha & Bazaz, 2015; Nawawi & Salin, 2018; Rahim *et al.*, 2017). Antitesis *fraud* adalah kejujuran sehingga penting bagi BMT untuk memberikan pemahaman bagi karyawan tentang batasan

perilaku jujur dan tidak jujur. *Fraud* adalah perilaku melewati batas kejujuran yang sudah ditetapkan oleh instansi (Albrecht, 2011).

### Peran Divisi IC di BMT X

BMT X adalah salah satu lembaga keuangan mikro syariah tertua di Indonesia. BMT ini memiliki beberapa kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang tersebar di berbagai daerah di Jawa Timur. Proses perubahan operasional bisnis BMT X dari konvensional menjadi syariah dilakukan pada tahun 1998. Perubahan paradigma bisnis ini menjadi masalah dalam operasional bisnisnya. Hal ini diungkapkan oleh Melati.

*“Karena awalnya tidak menggunakan prinsip syariah, AO yang lama, tidak terlalu mementingkan akadnya Mbak, yang penting baik target funding ataupun financing tercapai”.*

BMT X berbasis konvensional tidak memperhatikan jenis maupun proses akad dari transaksi yang terjadi sehingga hal yang terpenting adalah tercapainya target pendanaan dan didapatkannya keuntungan secara *financial* sesuai dengan rencana. Perubahan operasional bisnis dari BMT X konvensional menjadi syariah ini yang akhirnya mendorong adanya perubahan orientasi operasional yang awalnya hanya mementingkan target dan keuntungan berubah menjadi berorientasi pada penerapan prinsip syariah dalam setiap kegiatan operasional namun tidak menghilangkan pencapaian target dan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

Proses perbaikan ini dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan oleh manajemen BMT X untuk mengubah paradigma karyawan dan para pemangku kepentingan yang terlibat. Hal ini dinyatakan oleh Mawar sebagai manajer operasional BMT X.

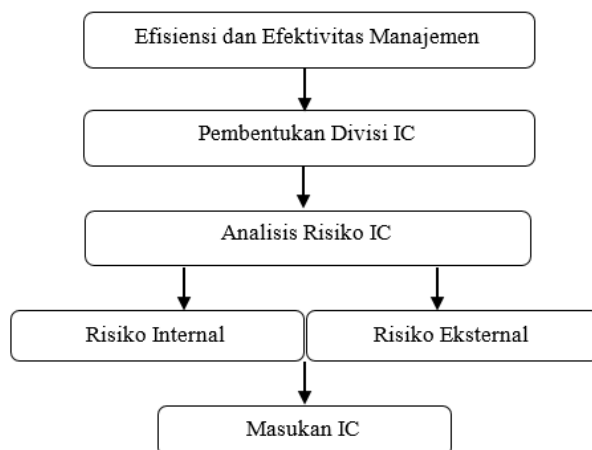
*“Kami masih harus banyak belajar Mbak. Kami melakukan kerja sama dengan perbankan syariah, universitas, dan dinas-dinas terkait untuk terus meng-upgrade pemahaman syariah karyawan. Siapa tahu dengan belajar untuk murni syariah, menjadi jalan untuk mengembangkan BMT kami”.*

Perbaikan BMT X dilakukan tidak hanya melibatkan pihak internal, tetapi juga melibatkan pihak eksternal dari berbagai instansi yang tentunya sudah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih mumpuni terkait penerapan prinsip syariah dalam operasional bisnis. Perbaikan yang dilakukan ini juga memunculkan harapan dari pihak BMT X agar ke depannya bisnis yang dijalankan semakin berkembang dengan pesat mengikuti perkembangan bisnis syariah yang juga semakin berkembang di Indonesia.

Manajemen menyadari bahwa pengendalian internal merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Pengendalian internal terdiri dari pengendalian lingkungan, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan (Rahim *et al.*, 2017). Pengendalian lingkungan mencakup standar, proses dan struktur yang memberikan dasar efektivitas implementasi pengendalian internal yang berkaitan dengan prinsip integritas lembaga, fungsi dewan pengawas, kebijakan manajemen serta kompetensi karyawan (Rahim *et al.*, 2017). Aktivitas pengendalian mencakup penetapan kebijakan dan prosedur dalam menggapai tujuan lembaga dengan mitigasi risiko (Rahim *et al.*, 2017). Penilaian risiko terkait dengan kegiatan dan proses untuk menilai peristiwa yang kemungkinan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan instansi (Rahim *et al.*, 2017). Penilaian risiko melibatkan identifikasi risiko, penilaian manajemen dan kemungkinan adanya penipuan (Rahim *et al.*, 2017). Informasi dan komunikasi merupakan kemampuan instansi dalam menggunakan informasi relevan yang berkualitas untuk mendukung pelaksanaan pengendalian internal (Rahim *et al.*, 2017). Pemantauan adalah tahap terakhir dalam pengendalian internal yang bertujuan untuk memastikan sistem berjalan dengan efektif dan efisien melalui penilaian dan evaluasi secara berkala (Rahim *et al.*, 2017).

Manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan entitas. Dengan manajemen yang baik dan tangguh, entitas diharapkan semakin tangguh dalam menghadapi kondisi ketidakpastian perekonomian (baik mikro maupun makro). Selain pembenahan prinsip syariah dalam operasional bisnis, manajemen BMT X juga melakukan perbaikan pada semua divisi dimana salah satunya dengan mulai membentuk divisi IC sebagai aspek penting dalam pengawasan dan pengendalian serta dapat memberikan masukan untuk tercapainya efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya BMT X. Hal ini diungkapkan oleh Mawar sebagai berikut:

*“Iya, Mbak. Nasabah itu ngeliatnya karyawan tertentu mbak, jadinya agak serem kalau karyawan yang bersangkutan tidak jujur. Makanya butuh banget divisi IC yang kuat agar bisa meminimalisir potensi kecurangan yang mungkin dilakukan oleh karyawan kami.”*



Gambar 1. Tujuan Divisi IC

Gambar 1 menunjukkan bahwa manajemen BMT X memiliki target dalam operasional bisnis dimana salah satu target berfokus pada efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya perusahaan. Keputusan manajemen adalah membentuk divisi IC yang bertugas untuk melakukan analisis risiko atas BMT X.

Hasil analisis risiko yang ditemukan oleh divisi IC adalah adanya risiko dari dalam BMT X sendiri yang disebut sebagai risiko internal dan risiko dari luar BMT X yang disebut sebagai risiko eksternal. Setelah proses analisis selesai dilakukan, maka divisi IC akan memberikan masukan sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat dan berkualitas demi terciptanya manajemen yang efisien dan efektif. Hal ini diungkapkan oleh Dahlia sebagai senior IC dan IC kantor pusat BMT X.

*“Dulu aku bagian accounting Mbak, tapi karena manajemen menginginkan ada divisi khusus yang mengawasi proses bisnis BMT, maka dibuat divisi IC. Udah hampir tiga tahun aku disini Mbak. Meskipun belum terlalu lama, alhamdulillah di beberapa cabang kami berhasil menemukan kecurangan yang dilakukan oleh AO”*

Pencapaian tujuan divisi IC dilakukan dengan melaksanakan beberapa kegiatan utama yaitu membuat laporan kinerja keuangan, memetakan masalah yang dihadapi cabang, dan memberikan masukan atas permasalahan yang dihadapi. Laporan kinerja keuangan berisi analisis perubahan dana pihak ketiga, biaya operasional, jumlah SHU, NPF dan aset yang dimiliki cabang. Salah satu contoh laporan kinerja keuangan adalah laporan yang dibuat Dahlia.

*“Evaluasi triwulan 1 tahun 2019 untuk cabang Pujon dan Batu adalah peningkatan jumlah NPF sebesar 1,72% dari Rp492.232.694 pada bulan Januari meningkat menjadi Rp535.966.361 pada bulan Maret. Jumlah ini merupakan NPF terbesar kedua di seluruh cabang BMT X, yang berasal dari akumulasi pembiayaan bermasalah dari periode sebelumnya.”*

Laporan non-keuangan yang dibuat oleh divisi IC berupa pemetaan masalah dan masukan atas masalah tersebut. Permasalahan yang dihadapi oleh BMT X adalah ketidakjelasan kontrak kerja karyawan, senioritas karyawan lama, rendahnya tingkat pendidikan nasabah, lambatnya penanganan nasabah macet dan transparansi manajemen kantor pusat. Ketidakjelasan kontrak kerja karyawan menyebabkan beberapa karyawan demotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini seperti diungkapkan oleh Lili.

*“CS di kantor cabang Wajak dan Turen, sering tidak masuk Mbak. Akhirnya AO yang menyelesaikan pekerjaannya. Harusnya kantor pusat tegas, kalau memang mau diperpanjang ya udah diperpanjang saja. Kalau AO mengerjakan, pekerjaan CS tidak ada pemisahan jadinya mbak, dia yang minjem duit dan dia juga yang nyatat penerimaan pembayaran piutangnya. Kalau begini terus kan bahaya Mbak.”*

Permasalahan kedua yang dihadapi oleh BMT X berdasarkan pemetaan divisi IC adalah senioritas karyawan lama. Hal ini diungkapkan oleh Desy.

*“Senioritas sudah lama Mbak melekat di sini, terutama karyawan yang sudah dari awal berada di sini. Akhirnya karyawan bersangkutan tidak mau menerima perubahan sehingga cabang ini paling stagnan perkembangannya dibandingkan semua cabang lain.”*

Ketidakjelasan kontrak dan senioritas yang dihadapi oleh BMT X merupakan indikasi lemahnya fungsi divisi IC di BMT X. Optimalisasi peran dan fungsi sumber daya manusia menunjukkan kualitas pengendalian internal BMT (Arifin *et al.*, 2018). Sumber daya manusia yang tidak dikelola

dengan baik merupakan ciri utama kemungkinan potensi kecurangan keuangan (Adam & Leny, 2005; Altamuro *et al.*, 2008; Hajiha & Bazaz, 2015; Lari Dashtbayaz *et al.*, 2019; Nawawi & Salin, 2018; Rahim *et al.*, 2017; Zakaria *et al.*, 2016; Zelmianti & Anita, 2018).

Rendahnya tingkat pendidikan nasabah disebabkan karena sebagian besar nasabah adalah petani dan peternak yang tidak memiliki pendidikan formal yang baik. Hal ini diungkapkan oleh Lukman sebagai berikut:

*“Nasabah di cabang Pujon kebanyakan petani dan peternak lulusan SD atau SMP, Mbak. Sehingga pemahaman mereka atas teknologi dan mekanisme pembayaran pembiayaan juga tidak terlalu bagus. Akhirnya nasabah sangat bergantung pada AO masing-masing cabang.”*

Penanganan nasabah macet menjadi permasalahan yang tidak bersolusi di BMT X terutama di cabang-cabang yang paling lama berdiri. Hal ini diungkapkan oleh Lili sebagai berikut:

*“Jumlah NPF kami Rp900.000.000 Mbak. Jumlah itu merupakan jumlah yang paling besar di semua cabang. Pada akhir triwulan 1 terdapat penurunan sih Mbak, jadinya Rp750.000.000 sekarang. Angka ini berasal dari nasabah warisan yang tidak mengalami pergerakan sejak awal. Kasihan AO-nya, Mbak. Lebih parahnya lagi, penanganan masalah nasabah macet hanya berasal dari laporan IC, AO tidak memiliki buku kendali atas setiap pembiayaan. Padahal, jumlah nasabah terus bertambah yang berdampak AO mengalami kesulitan untuk cek anggota dan jumlah pembiayaannya.”*

Laporan kinerja keuangan dan narasi permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing cabang disajikan dalam Laporan Internal Control yang dikonsolidasikan oleh kantor pusat. Meskipun demikian, masukan dari IC tidak pernah disampaikan secara terbuka kepada seluruh karyawan. Hal ini menyebabkan divisi IC memperlakukan transparansi kinerja manajemen pusat seperti yang disampaikan oleh Melati sebagai berikut:

*“Saya kan yang paling senior ya Mbak di sini. Kita selalu membuat laporan internal control, kondisi keuangan, evaluasi keuangan dan SDM, serta solusi yang kami tawarkan atas permasalahan tersebut. Tapi jadinya hanya kayak formalitas gitu Mbak, ya sudah. AO yang bermasalah kayak dibiarkan gitu aja. Jadinya lama-lama males juga kasih masukan Mbak. Terserah sajalah kantor pusat maunya gimana”*

Permasalahan transparansi berkaitan dengan lemahnya pengawasan yang dilakukan terhadap BMT (Wardiwyono, 2012). Pengawasan seharusnya dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang ada di BMT X. Pengawasan harus dilakukan untuk menjalankan fungsi pemantauan dalam lingkup pengendalian internal (Rahim *et al.*, 2017). Laporan *Internal Control* seharusnya menjadi bukti pelaksanaan pemantauan yang dilakukan oleh BMT X dan bahan evaluasi oleh DPS. Meskipun demikian, disfungsi DPS dalam operasionalisasi BMT menjadi masalah di hampir semua BMT di Indonesia (Wardiwyono, 2012).

### **Penguatan Divisi IC**

Salah satu bentuk penguatan dan peningkatan kinerja divisi IC adalah dengan menempatkan pegawai yang sebelumnya berpengalaman di bagian akuntansi. Akuntansi dianggap sebagai pihak yang cukup memahami siklus bisnis yang terjadi dalam entitas karena hampir semua transaksi bisnis yang terjadi maupun aktifitas moneter pasti berhubungan dengan pencatatan di bagian akuntansi. Penempatan pegawai yang memiliki pengalaman di bidang akuntansi diharapkan mampu meningkatkan kinerja divisi IC. Contoh peningkatan kinerja IC adalah melakukan analisis secara akurat terkait pos-pos yang memerlukan perbaikan serta mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja berdasarkan pengalaman yang dimiliki sebelumnya. Salah satu cara yang dilakukan untuk memperkuat fungsi IC adalah pelatihan dan workshop yang dilakukan secara berkala kepada staf divisi IC. Kegiatan FGD dilakukan bersamaan dengan penyegaran kembali sehubungan dengan pemahaman tentang peran dan fungsi divisi IC.

### **Mitigasi Risiko Internal**

Fungsi IC bisa dilakukan dengan maksimal apabila IC dapat melakukan analisis risiko bisnis secara akurat dan baik. Pada saat FGD, lima staf divisi IC melakukan pemetaan risiko dan membagi risiko bisnis BMT menjadi risiko eksternal dan risiko internal. Risiko internal didefinisikan oleh bagian internal BMT X sebagai risiko kebangkrutan BMT tanpa mempertimbangkan faktor di luar manajemen BMT X. Risiko internal yang dipetakan oleh IC adalah pengelolaan sumber daya manusia, kelembagaan dan sistem. Salah satu permasalahan yang terjadi adalah masalah pengelolaan sumber daya manusia, seperti yang disebutkan oleh Lukman sebagai berikut:

*“BMT X ini, Mbak, memiliki pembiayaan macet yang sangat tinggi terutama untuk kantor-kantor yang lama. Gak enaknya AO yang baru harus menanggung besarnya pembiayaan macet sebagai bagian dari pengukuran kinerjanya. Kalau kayak gini kan gak fair, Mbak. Habis itu dilakukan mutasi karyawan padahal AO yang baru pun sama-sama tidak tahu masalah yang terjadi”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Lili sebagai berikut:

*“Tujuan mutasi mungkin bagus ya Mbak, tapi jadinya performa cabang jadi menurun karena karyawan yang baru tidak mengetahui sifat, karakteristik, dan kebiasaan penduduk di cabang tersebut. Padahal kadang AO-nya jauh lebih dikenal masyarakat dari pada BMT-nya karena anggotanya kebanyakan, mohon maaf, kurang berpendidikan Mbak, jadi brand personal jauh lebih kuat dibandingkan brand perusahaan”.*

Salah satu permasalahan utama dari pengelolaan sumber daya manusia di BMT X adalah adanya mutasi *Account Officer* (AO) maupun pegawai yang cukup sering dilakukan. Hal tersebut berdampak pada kurangnya pemahaman AO maupun pegawai yang baru terhadap permasalahan yang terjadi padahal permasalahan yang ada (baik permasalahan yang ditinggalkan oleh AO sebelumnya maupun masalah yang baru) perlu untuk segera diselesaikan agar tidak semakin menumpuk yang akhirnya mengganggu proses bisnis di BMT X secara keseluruhan. Hal tersebut menandakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik ini berdampak pada lebih lambatnya tingkat pemahaman terhadap permasalahan yang dihadapi. Selain itu, kemampuan penyelesaian masalah yang terjadi oleh AO yang baru tidak sebanding dengan penambahan permasalahan yang terjadi sehingga permasalahan semakin lama bertambah jumlahnya.

Permasalahan pengelolaan sumber daya manusia ini tidak hanya berdampak terhadap tingginya pembiayaan macet dan rendahnya pencapaian target pembiayaan, tetapi juga terhadap keseluruhan proses bisnis dari BMT X. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya, tidak ada apresiasi terhadap prestasi karyawan, *punishment* yang tidak disertai dengan *reward*, jenjang karir dan kontrak kerja yang tidak jelas, minimnya program pengembangan diri karyawan, jumlah karyawan yang tidak ideal di beberapa cabang, buruknya pola interaksi dan komunikasi antara karyawan dengan *top management* dan tidak adanya evaluasi kinerja rutin dan transparan atas setiap bagian. Hal ini dikuatkan oleh Desy sebagai berikut:

*“Dulu aku berharap, aku bisa berkembang bersama manajemen Mbak dengan masuk ke sini. Sekarang, yang penting kerja aja, mau gimana kedepannya, udahlah gak usah dipikirin.”*

Hal yang sama diungkapkan oleh Lukman sebagai berikut:

*“Makanya Mbak, di tengah jalan banyak karyawan yang mengundurkan diri. Mungkin banyak yang berharap terlalu tinggi pada BMT sehingga ketika mereka menemukan banyak masalah, mereka pergi saja Mbak, nyari tempat kerja yang lain”.*

Permasalahan SDM menjadi permasalahan yang terjadi hampir di semua BMT (Arifin *et al.*, 2018; Oktafia, 2017; Zubair, 2016). Sumber daya manusia bisa diukur dari tingkat pendidikan formal, pengalaman kerja karyawan dan frekuensi pelatihan terkait yang diikuti oleh karyawan (Zubair, 2016). Tingkat pendidikan formal memudahkan karyawan untuk mempelajari sistem yang dimiliki BMT (Zubair, 2016). Pelatihan bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan merekatkan hubungan kekeluargaan diantara karyawan. Pelatihan bisa berbentuk penguatan mental atau spiritual, peningkatan pengetahuan dan keterampilan manajemen profesional (Zubair, 2016). Permasalahan SDM merupakan hal penting yang berpengaruh terhadap potensi kecurangan keuangan oleh karyawan (Adam & Leny, 2005; Altamuro *et al.*, 2008; Hajiha & Bazaz, 2015; Lari Dashtbayaz *et al.*, 2019; Nawawi & Salin, 2018; Rahim *et al.*, 2017; Zakaria *et al.*, 2016; Zelmianty & Anita, 2018).

Selain permasalahan karyawan, kondisi kelembagaan BMT X juga bermasalah. Beberapa permasalahan tersebut diantaranya adalah respon manajemen yang lambat atas permasalahan yang terjadi, status kelembagaan yang tidak jelas antara kepemilikan pribadi atau koperasi syariah, rapat anggota tahunan (RAT) yang hanya bersifat formalitas, laporan keuangan konsolidasian antar cabang yang tidak transparan, *job description* yang bias di *level middle management*, *overlapping* tugas dan fungsi karyawan dan kondisi kantor yang tidak layak di beberapa cabang. Hal ini diungkapkan oleh Lili sebagai berikut:

*“Kadang Mbak, kalau aku menemukan masalah, aku bingung, mau lapor ke siapa, kapan, dan gimana caranya. Biar tidak terlalu pusing aku biarin aja. Aku suka ada forum yang membahas permasalahan BMT ini, jadi aku bisa mengungkapkan keluhanku”.*

Berbeda dengan Lili, Melati lebih berfokus pada sarana dan prasarana pendukung kantor.

*“Memang banyak sih Mbak, permasalahan yang terjadi di kantor, tapi yang paling tidak enak adalah ruangan kantornya Mbak. Banyak ruangan yang dipakai bersama sehingga*



*kami tidak punya privasi untuk mengerjakan sesuatu sehingga mempengaruhi kinerja kami”.*

Sistem yang dimiliki oleh BMT X juga memungkinkan terjadinya kecurangan dalam perusahaan. Kendala yang dihadapi BMT X terkait dengan sistem adalah tidak ada bagian legal sehingga kelengkapan berkas pembiayaan tidak dapat dikontrol, program yang digunakan oleh kasir dapat diedit sendiri tanpa otorisasi dari pihak terkait dan program pelaporan divisi IC yang tidak terintegrasi dengan pelaporan kantor pusat. Melati mengatakan:

*“Sistemnya belum bagus Mbak, masih harus diperbaiki dan disempurnakan”.*

### Mitigasi Risiko Eksternal

Risiko eksternal adalah faktor di luar kondisi BMT yang berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha entitas. Risiko eksternal yang dipetakan oleh bagian IC adalah munculnya *fintech* syariah, margin pembiayaan entitas lain yang lebih rendah, tingginya utang pihak ketiga, dan penurunan nisbah bagi hasil simpanan. Hal ini disampaikan oleh Lukman.

*“Aku kan juga sering ngobrol dengan teman yang sama-sama kerja di BMT ya Mbak. Mereka kok bisa ya memberikan simpanan dengan bunga yang rendah, sehingga margin pembiayaan juga rendah Mbak. Nasabah kita kan tidak semua orang-orang yang tidak berpendidikan mbak, ada juga yang berpendidikan, sehingga mereka sangat kritis dengan perhitungan bagi hasil kami.”*

Hal ini yang sama juga diungkapkan oleh Dahlia sebagai berikut:

*“Kasihannya AO sebenarnya Mbak. Mereka yang bertemu langsung dengan nasabah. Mereka yang tahu bagaimana nisbah bagi hasil baik untuk simpanan ataupun pembiayaan sangat diperhitungkan oleh nasabah”.*

BMT tidak hanya memiliki fungsi sosial dalam operasionalnya. Fungsi bisnis juga menjadi kegiatan utama yang dilakukan oleh BMT. Dana anggota yang dikelola oleh BMT mengarahkan BMT pada komersialisasi pengelolaan dana (Oktafia, 2017) sehingga BMT kehilangan fungsi utama untuk mendukung perekonomian kelas bawah (Oktafia, 2017). Akses pembiayaan hanya akan didapatkan oleh pihak yang memiliki dana.

Revolusi industri yang berpengaruh terhadap pola bisnis konvensional juga berpengaruh terhadap BMT. *Fintech* syariah berkembang dengan begitu pesat. Kemudahan pemberian pinjaman menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan beberapa nasabah lebih memilih untuk keluar dari keanggotaan BMT. Hal ini diungkapkan oleh Lili.

*“Hampir semua orang kan punya hape sekarang, Mbak. Mereka dapat iming-iming proses cepat dan tanpa jaminan ya sudah mereka langsung nyoba aplikasi yang dengan mudah mereka download di play store”.*

Berbeda dengan Lili, Desy menyebutkan bahwa *fintech* tidak terlalu menjadi masalah bagi BMT.

*“Kalau menurutku, fintech tidak terlalu berpengaruh pada BMT, Mbak. Kalau pun mereka sudah punya handphone tapi kan tidak semua orang familiar dengan fitur-fiturnya. Apalagi kegiatan pinjaman, kadang beberapa orang kan malu untuk melakukan pinjaman secara langsung, Mbak”.*

Risiko eksternal dapat diselesaikan dengan membuat *linkage program* dengan perbankan syariah (Oktafia, 2017). *Linkage program* diarahkan pada tiga kegiatan utama yaitu *chanelling*, *executing* dan *joint financing* (Oktafia, 2017).

### SIMPULAN

BMT X berupaya untuk terus melakukan pembenahan atas pengelolaan manajemen. Salah satu cara yang dilakukan adalah pembentukan divisi IC untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasi BMT X yang berfungsi untuk meminimalisir potensi kecurangan yang dilakukan karyawan untuk memastikan tercapainya *sustainability* BMT. Peran IC adalah evaluasi kinerja keuangan, pemetaan masalah dan pemecahan atas permasalahan tersebut. Peran IC disajikan dalam Laporan *Internal Control*. Penguatan divisi IC terus dilakukan dengan pembinaan secara berkala melalui pelatihan dan workshop. Selain peran tersebut, penguatan IC juga dilakukan dengan mitigasi dua risiko bisnis yang dimiliki oleh manajemen, yaitu risiko internal dan risiko eksternal. Risiko internal yang dihadapi perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusia, kelembagaan dan sistem. Risiko eksternal yang didapatkan oleh IC adalah munculnya *fintech* syariah, margin pembiayaan entitas lain yang lebih rendah, tingginya utang pihak ketiga dan penurunan nisbah bagi hasil simpanan. Kedua risiko tersebut disampaikan kepada manajemen untuk mendapatkan tindak lanjut sehingga manajemen

dapat terus berkembang. Meskipun demikian, transparansi manajemen kantor pusat menyebabkan demotivasi divisi IC. Kondisi ini diperkuat dengan disfungsi DPS oleh BMT X.

Sehubungan dengan penelitian ini, BMT disarankan untuk memperkuat lingkup pengendalian, informasi, dan komunikasi agar dapat menjalankan fungsi sebagai pendukung ekonomi kelas bawah. Penelitian berikutnya diharapkan bisa melakukan analisis yang lebih banyak pada beberapa BMT untuk mengetahui peran pengendalian internal bagi lembaga keuangan mikro syariah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adam, O. F., & Leny, S. (2005). *Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi*. 104(50), 319.
- Albrecht, W. S. (2011). *Fraud examination*. Boston: Cengage Learning.
- Altamuro, J., Hall, F. & Beatty, A. L. (2008). How Does Internal Control Regulation Affect Financial Reporting? How Does Internal Control Regulation Affect Financial Reporting?. *Journal of Accounting and Economics*, 49(1), 58–74. doi:10.1016/j.jacceco.2009.07.002.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2015). *Auditing & Jasa Assurance*. Jakarta: Erlangga.
- Arifin, A., Purwanti, L., & Prihatiningtias, Y. W. (2018). Menyingkap Rahasia di Balik Runtuhnya Lembaga Keuangan Mikro ‘Bertopeng’ Syariah. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 136–155. doi:10.26905/jmdk.v6i2.2240.
- Hajiha, Z., & Bazaz, M. S. (2015). Impact of Internal Control Material Weaknesses on Executive Compensation: Evidence from Iran. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 12(1), 70. doi:10.1504/IJAAPE.2016.073891.
- Hendro, T. & Cony, T. R. (2014). *Bank dan Institusi Keuangan Non Bank di Indonesia*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hollander, J. A. (2004). The Social Contexts of Focus Groups. *Journal of Contemporary Ethnography (Vol. 33)*. doi:10.1177/0891241604266988.
- Januari, Y. (2015). *Lembaga Keuangan Syariah*. Bandung: Rosdakarya.
- Lari Dashtbayaz, M., Salehi, M., & Safdel, T. (2019). The Effect of Internal Controls on Financial Reporting Quality in Iranian Family Firms. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 254–270. doi:10.1108/JFBM-09-2018-0047.
- Lubis, R. H. (2015). Peranan Baitul Mal Wat Tamwil terhadap Perekonomian Sumatera Utara. *Al-Masharif*, 3(2), 114–129. doi:10.24952/masharif.v3i2.842.
- Masyithoh, N. D. (2017). Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) atas Status Badan Hukum Dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 5(2), 17. doi:10.21580/economica.2014.5.2.768.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mujiono, S. (2015). Eksistensi Lembaga Keuangan Mikro: Cikal Bakal Lahirnya BMT di Indonesia. *Al-Masraf Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 2(2). doi:10.15548/al-masraf.v2i2.138.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Murwanti, S. & Sholahuddin, M. (2007). Peran Keuangan Lembaga Mikro Syariah untuk Usaha Mikro di Wonogiri. *Proceeding Seminar Nasional dan Call For Papers Sancall 2013 Surakarta*, 23 Maret 2013, 300–309.
- Nawawi, A. & Salin, A. S. A. P. (2018). Internal Control and Employees’ Occupational Fraud on Expenditure Claims. *Journal of Financial Crime*, 25(3), 891–906. doi:10.1108/JFC-07-2017-0067.
- Oktafia, R. (2017). Percepatan Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) melalui Perkuatan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Islam*, 03(110), 85–92.
- Parker, L. (2014). Qualitative perspectives: through a Methodological Lens. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 11(1), 13–28. doi:10.1108/QRAM-02-2014-0013.

- Rahim, S. A. A., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2017). Internal control weaknesses in a cooperative body: Malaysian experience. *International Journal of Management Practice*, 10(2), 131. doi:10.1504/IJMP.2017.10001434.
- Shidarta, E. A., Yuli, W.A., & Sheila, F.P. (2019). Praktik Murabahah Pada Kanindo Syariah. *El Dinar*, 7(1), 16. doi:10.18860/ed.v7i1.6566.
- Sugiyono, P. (2016). *Metode Penelitian Manajemen (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research, dan Penelitian Evaluasi)*. Bandung: IKAPI.
- Wardiwiyo, S. (2012). Internal Control System for Islamic Micro Financing: An Exploratory Study of Baitul Maal Wat Tamwil in The City of Yogyakarta Indonesia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(4), 340–352. doi:10.1108/17538391211282836.
- Wulandari, P. & Kassim, S. (2016). Issues and Challenges in Financing the Poor: Case of Baitul Maal Wa Tamwil in Indonesia. *International Journal of Bank Marketing*, 34(2), 216–234. doi:10.1108/17538391211282836.
- Yusuf, S. D. (2014). *Peran Strategis Baitul Maal Wa-Tamwil (BMT) dalam Peningkatan Ekonomi Rakyat*. Al Mizan.
- Zakaria, K. M., Nawawi, A., & Puteh Salin, A. S. A. (2016). Internal Controls and Fraud-Empirical Evidence from Oil and Gas Company. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 1154–1168. doi: 10.1108/JFC-04-2016-0021.
- Zelmiyanti, R. & Anita, L. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Auditor Internal terhadap Pencegahan Kecurangan dengan Komponen Struktur Pengendalian Internal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 8, 13–25.
- Zubair, M. K. (2016). Analisis Faktor-Faktor Sustainability Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 9(2), 201. doi:10.21043/iqtishadia.v9i2.1728.