

## Isu-isu Internal di Balik Kredit Macet: Mengungkap Akar Masalah Tata Kelola dan Operasional BPRS di Riau

<sup>1</sup>P.Adiyes Putra\*, <sup>2</sup>Nurnasrina, <sup>3</sup>Ade Candra

<sup>1</sup>Department of Islamic Banking, Institut Agama Islam Diniyyah Pekanbaru

<sup>2</sup>Department of Islamic Banking, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

<sup>3</sup>Department of Islamic Banking, Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Iqra Annisa Pekanbaru

[\\*adiyes.putra123@gmail.com](mailto:*adiyes.putra123@gmail.com)

(\*Corresponding author)

### ABSTRACT

Pembiayaan bermasalah (*Non Performing Financing/NPF*) menjadi tantangan serius dalam tata kelola dan operasional Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi serta menentukan prioritas faktor internal yang menjadi akar penyebab risiko pembiayaan pada BPRS di Riau. Metode yang digunakan adalah *Analytical Network Process (ANP)* dengan melibatkan tiga kelompok responden: praktisi, regulator, dan pakar. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan kuesioner *pairwise comparison*, kemudian diolah menggunakan perangkat lunak *Super Decisions*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima sub-kelompok masalah internal SDM, kebijakan, kepatuhan, proses dan prosedur, serta manajemen memiliki bobot prioritas relatif setara menurut responden gabungan. Namun, kelompok praktisi dan regulator cenderung menempatkan masalah SDM sebagai faktor paling dominan. Nilai *rater agreement* yang berada pada kategori lemah hingga moderat menunjukkan beragamnya persepsi antar kelompok responden terhadap akar masalah pembiayaan. Temuan ini menegaskan bahwa pembiayaan bermasalah pada BPRS di Riau tidak hanya disebabkan oleh faktor eksternal, tetapi juga kuat dipengaruhi oleh kelemahan internal. Implikasi penelitian menekankan perlunya penguatan kompetensi SDM, penyempurnaan kebijakan pembiayaan, peningkatan kepatuhan syariah dan regulasi, serta perbaikan manajemen dan prosedur pembiayaan.

**Keyword:** BPRS, ANP, Risiko Pembiayaan, SDM, Kepatuhan, Tata Kelola.

### A. Pendahuluan

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang memiliki peran strategis dalam mendukung inklusi keuangan di Indonesia, khususnya dalam pembiayaan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Namun, dalam

menjalankan fungsinya, BPRS kerap menghadapi berbagai risiko, terutama risiko pembiayaan yang tercermin melalui tingginya rasio *Non Performing Financing* (NPF) (Hidayah & Tabrani, 2019; Muksal, 2018; Rizqa & Haryono, 2023). Risiko pembiayaan yang meningkat tidak hanya berdampak pada stabilitas keuangan bank, tetapi juga menghambat kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi masyarakat (Azad et al., 2020; Chowdhury & Rased, 2015; Koju et al., 2018, Shi et al., 2018).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa permasalahan pembiayaan pada lembaga keuangan syariah banyak dipengaruhi oleh faktor internal bank (Iriani & Yuliadi, 2015; Sanyinna & Omar, 2017). Faktor-faktor tersebut meliputi kualitas sumber daya manusia (SDM), kebijakan internal, kepatuhan terhadap regulasi, proses dan prosedur pembiayaan, serta kualitas manajemen (Asfahani, 2022; Hidayah & Tabrani, 2019; Kumar et al., 2018; Nurfadilah et al., 2022; Rustam, 2018; Sanyinna & Omar, 2017). SDM yang kurang kompeten, lemahnya implementasi kebijakan, serta proses analisa pembiayaan yang tidak optimal merupakan pemicu utama meningkatnya risiko pembiayaan (Musa et al., 2020; Nurismalatri, 2022).

Dalam Buku Strategi Pengembangan Keuangan Mikro Syariah di Indonesia yang diterbitkan oleh Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (berikutnya ditulis KNEKS) 2019, juga menuliskan bahwa salah satu masalah yang dihadapi LKS adalah terbatasnya SDM yang mumpuni dalam pemahaman keuangan mikro syariah (KNEKS, 2019). Beberapa penelitian menjelaskan bahwa problem yang dihadapi oleh LKS adalah dari sisi internal yakni keterbatasan tenaga SDM yang profesional, dan dari sisi eksternal adalah dalam bentuk persaingan dan regulasi (Mahmudah, 2021). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa penyebab meningkatnya nilai NPF adalah karena faktor perilaku bank itu sendiri (SDM) dan faktor makroekonomi (Fakhrunnas et al., 2021). SDM yang tidak terlatih menjadi problem dalam pengembangan LKS (Awaluddin et al., 2021). Hal ini juga terjadi di Riau, dimana keterbatasan SDM yang mumpuni dalam keuangan syariah turut menjadi salah satu kendala dalam pengembangan LKS termasuk BPRS. Selain faktor SDM, masalah lain yang dihadapi LKS adalah keterbatasan dana, kurang koordinasikan antar lembaga pemangku kepentingan, dan masih rendahnya inklusi keuangan syariah di tengah-tengah masyarakat (KNEKS, 2019).

Studi yang dilakukan di wilayah Riau menunjukkan bahwa BPRS menghadapi tantangan signifikan dalam aspek tata kelola dan operasional. Hal ini diperkuat oleh analisis responden yang melibatkan praktisi, regulator, dan pakar, dimana kelima sub-kluster (SDM, kebijakan, kepatuhan, proses-prosedur, dan manajemen) dinilai sebagai faktor internal yang sama-sama berkontribusi terhadap risiko pembiayaan. Selain itu, rendahnya *rater agreement* antar responden menunjukkan adanya perbedaan persepsi yang cukup besar mengenai faktor utama penyebab masalah internal.

Mengingat tingginya urgensi penyelesaian masalah internal dalam BPRS, penelitian ini berupaya mengidentifikasi dan menganalisis akar permasalahan internal yang menjadi sumber munculnya kredit macet atau pembiayaan bermasalah pada BPRS di Riau. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi penguatan manajemen risiko dan peningkatan kinerja BPRS secara berkelanjutan.

## **B. Literatur Review**

### **1. Risiko Pembiayaan pada BPRS**

Risiko pembiayaan merupakan salah satu risiko utama yang dihadapi BPRS, terutama akibat ketidakmampuan nasabah dalam memenuhi kewajiban pembayaran. Tingginya NPF

berpengaruh terhadap profitabilitas, likuiditas, serta keberlangsungan operasional bank. Berbagai studi menunjukkan bahwa risiko pembiayaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal bank (Fakhrunnas et al., 2021; Hamdi & Herianingrum, 2022; Hidayah & Tabrani, 2019; Mahmudah, 2021). Faktor eksternal meliputi kondisi ekonomi makro, persaingan pasar, dan regulasi, sedangkan faktor internal erat kaitannya dengan tata kelola dan proses bisnis. Dalam konteks BPRS, faktor internal memiliki pengaruh yang lebih signifikan karena keterbatasan sumber daya, skala usaha, serta kapasitas manajerial yang relatif kecil dibandingkan bank umum syariah.

## **2. Peran Sumber Daya Manusia (SDM)**

SDM merupakan unsur krusial dalam pengelolaan perbankan syariah. Kualitas SDM akan menentukan keakuratan analisis pembiayaan, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan mitigasi risiko. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa pembiayaan bermasalah sering muncul dari kelemahan analisa petugas pembiayaan, kurangnya pemahaman syariah, dan moral hazard pegawai (Chamberlain et al., 2018; Nurismalatri, 2022). KNEKS (2019) menegaskan bahwa terbatasnya SDM yang memahami keuangan mikro syariah merupakan tantangan utama pengembangan LKS di Indonesia. Masalah ini juga tercermin pada BPRS di Riau yang masih menghadapi kendala kompetensi dan integritas pegawai.

## **3. Kebijakan Internal Perbankan**

Kebijakan pembiayaan yang disusun secara tepat merupakan pedoman penting bagi BPRS dalam menyalurkan pembiayaan. Kebijakan tersebut mencakup kriteria calon nasabah, analisa kelayakan, jaminan, hingga proses persetujuan pembiayaan (Al Rahahleh et al., 2019; OJK RI, 2019; Rustam, 2018). Namun, kebijakan yang terlalu longgar atau terlalu ketat dapat sama-sama menimbulkan risiko. Penelitian (Musa et al., 2020) membuktikan bahwa banyaknya peraturan tidak selalu menjamin meningkatnya etika dan pengelolaan keuangan yang lebih baik. Sementara (Hoque & Liu, 2023) menemukan bahwa implementasi Basel II dan III tidak selalu efektif dalam menurunkan risiko perbankan syariah, khususnya pada masa krisis.

## **4. Kepatuhan terhadap Regulasi**

Kepatuhan (*compliance*) merupakan pilar penting dalam manajemen risiko perbankan syariah. Ketidaktepatan terhadap regulasi, baik POJK maupun fatwa DSN-MUI, dapat memunculkan risiko kepatuhan yang berdampak langsung pada reputasi dan keuangan bank. Penelitian (Cheong, 2021) menyatakan bahwa tingkat kepatuhan syariah yang baik secara signifikan mengurangi risiko operasional dan risiko pembiayaan. Beberapa studi lain juga menunjukkan bahwa pelanggaran aturan syariah membuat keuntungan tidak dapat diakui dan harus dialihkan menjadi dana sosial (Basiruddin & Ahmed, 2020; Mukhibad et al., 2022).

## **5. Proses dan Prosedur Pembiayaan**

Proses pembiayaan yang tidak dijalankan sesuai SOP berpotensi besar memicu risiko pembiayaan. SEOJK No.10/SEOJK.03/2019 mengatur secara rinci tahapan pembiayaan mulai dari pemetaan calon nasabah hingga penandatanganan akad. Penyimpangan terhadap prosedur ini akan melemahkan kontrol risiko dan memunculkan peluang terjadinya moral hazard (Rustam, 2018; Nurismalatri, 2022).

## **6. Faktor Manajemen**

Kualitas manajemen sangat menentukan arah kebijakan, efektivitas monitoring, serta pencapaian tujuan organisasi. Manajemen yang tidak kompeten atau tidak memiliki pemahaman mendalam tentang keuangan syariah berpotensi besar menjadi akar dari pembiayaan bermasalah (Kumar et al., 2018). Selain itu, manajemen talenta yang baik terbukti memiliki hubungan positif

dengan daya saing, komitmen organisasi, dan pencapaian maqashid syariah (Samidi et al., 2023; King & Vaiman, 2019).

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) dengan metode *Analytical Network Process (ANP)* untuk menganalisis dan menentukan prioritas faktor-faktor internal yang menjadi penyebab munculnya risiko pembiayaan pada BPRS di Riau. Penggunaan ANP dipilih karena metode ini mampu menggambarkan hubungan ketergantungan dan keterkaitan antarvariabel secara lebih komprehensif dibandingkan metode pengambilan keputusan hierarkis seperti AHP. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan kuesioner yang diberikan kepada tiga kelompok responden, yaitu praktisi BPRS, regulator perbankan syariah, serta pakar atau akademisi di bidang perbankan syariah. Para responden diminta memberikan penilaian perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap unsur-unsur dalam kluster masalah internal yang meliputi SDM, kebijakan, kepatuhan, proses dan prosedur, serta manajemen. Penilaian diberikan menggunakan skala fundamental Saaty dengan rentang 1-9, kemudian hasilnya diolah menggunakan perangkat lunak *Super Decisions*.

Hasil perbandingan berpasangan dari seluruh responden dimasukkan ke dalam *unweighted supermatrix*, kemudian dinormalisasi menjadi *weighted supermatrix*, dan selanjutnya diproses hingga menghasilkan *limit supermatrix* yang menunjukkan bobot prioritas akhir dari setiap faktor internal. Seluruh proses ini memungkinkan perhitungan prioritas yang mempertimbangkan adanya hubungan timbal balik antar-subfaktor dalam jaringan ANP. Untuk memastikan kualitas data, konsistensi penilaian responden diperiksa menggunakan nilai *Consistency Ratio (CR)*, dengan standar penerimaan maksimal 0,1. Selain itu, tingkat kesepakatan antarresponden dianalisis melalui perhitungan *rater agreement (W)*, sehingga dapat diketahui sejauh mana terdapat keselarasan persepsi di antara para praktisi, regulator, dan pakar mengenai faktor-faktor internal yang berkontribusi terhadap pembiayaan bermasalah. Data sekunder seperti peraturan OJK, publikasi ilmiah terkait manajemen risiko perbankan syariah, dan laporan industri digunakan untuk memperkuat analisis. Melalui pendekatan ANP ini, penelitian menghasilkan prioritas masalah internal yang paling dominan, sekaligus memberikan gambaran perbedaan persepsi antar kelompok responden dalam memahami akar persoalan risiko pembiayaan pada BPRS di Riau.

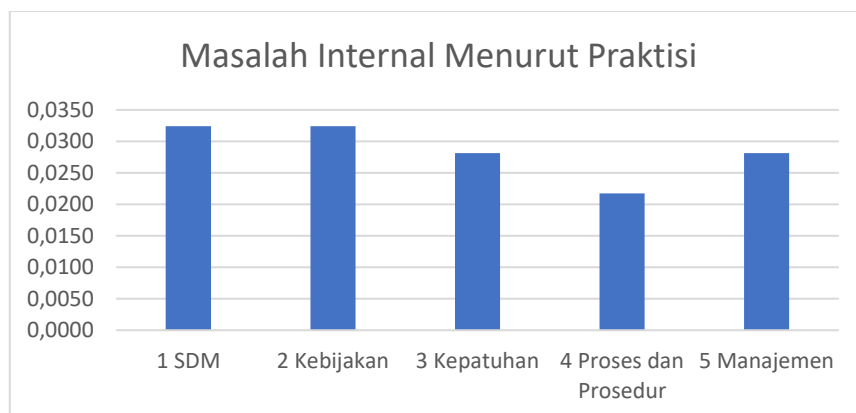
### D. Hasil dan Pembahasan

#### 1). Hasil Analisis ANP Berdasarkan Kelompok Responden

Analisis terhadap masalah internal pada penelitian ini dilakukan berdasarkan pada pengolahan data yang bersumber dari kelompok responden praktisi, regulator dan pakar, serta gabungan dari ketiga kelompok responden tersebut. Pengolahan data menggunakan *super decision*. Adapun hasil pengolahan data menurut kelompok responden adalah sebagai berikut;

##### a) Analisis data kelompok responden praktisi

Hasil pengolahan data kelompok responden praktisi dapat dilihat pada gambar berikut;



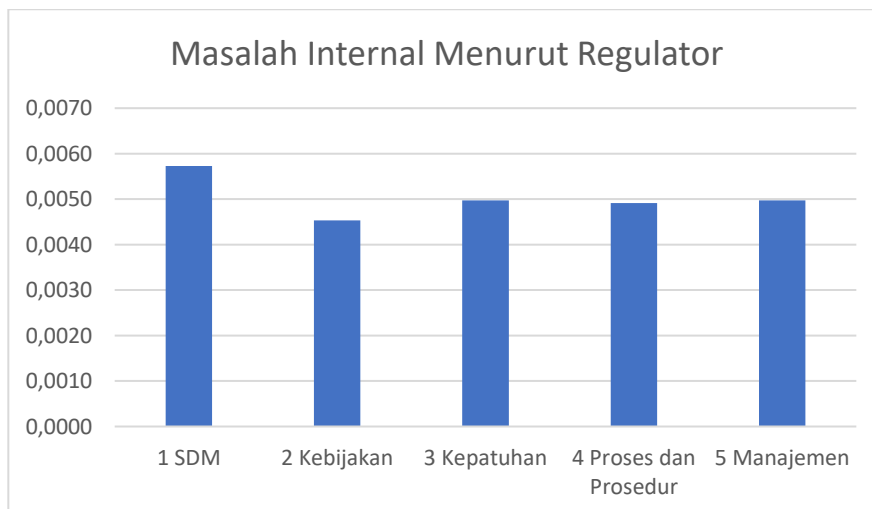
**Gambar 1. 1 Grafik Hasil Analisis Prioritas Masalah Internal Menurut Kelompok Responden Praktisi**

Berdasarkan gambar di atas, praktisi memberikan nilai tertinggi pada cluster masalah internal adalah pada bagian SDM dan kebijakan dengan nilai 0.0324. Bagian kepatuhan dan manajemen bernilai sama yakni 0.0281 dan bagian proses dan prosedur memiliki nilai 0.0218. Sedangkan nilai *rater agreement* dari kelompok responden praktisi terhadap cluster masalah internal ini adalah sebesar 0.182 ( $w = 0.182$ ), nilai ini termasuk skala lemah hingga moderat. Skala ini menandakan bahwa penilaian kelompok praktisi terhadap cluster masalah internal tergolong sangat bervariasi atau kurang sepakat.

Berdasarkan hasil penilaian ini, responden praktisi menunjukkan kurang sepakat atau bervariasi terhadap penyebab masalah penyaluran pembiayaan pada BPRS di Riau yang berasal dari cluster masalah internal. Meskipun demikian kelompok praktisi masih memberikan penilaian bahwa factor masalah internal masih menjadi bagian yang perlu diperhatikan terutama masalah SDM, dan kebijakan, menyusul masalah kepatuhan dan manajemen, serta masalah proses dan prosedur.

*b) Analisis data kelompok responden regulator*

Hasil pengolahan data dari kelompok responden regulator dapat dilihat pada gambar berikut;

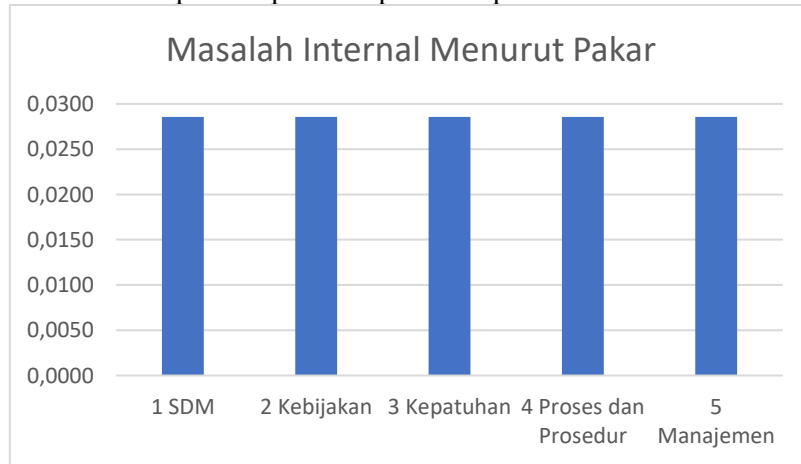


**Gambar 1. 2 Grafik Hasil Analisis Prioritas Masalah Internal Menurut Kelompok Responden Regulator**

Berdasarkan gambar di atas, kelompok responden regulator memberikan penilaian tertinggi pada cluster masalah internal adalah pada sub SDM dengan jumlah 0.0326, disusul oleh sub kepatuhan dan manajemen dengan nilai 0.0283, berikutnya sub proses dan prosedur sebesar 0.0280, dan terakhir sub kebijakan dengan nilai 0.0258. Nilai *rater agreement* berjumlah 0.183 ( $w = 0.183$ ), nilai ini termasuk skala lemah hingga moderat. Skala ini menandakan bahwa penilaian kelompok praktisi terhadap cluster masalah internal tergolong sangat bervariasi atau kurang sepakat.

c) *Analisis data kelompok responden pakar*

Hasil olahan data kelompok responden pakar dapat terlihat berdasarkan gambar berikut;

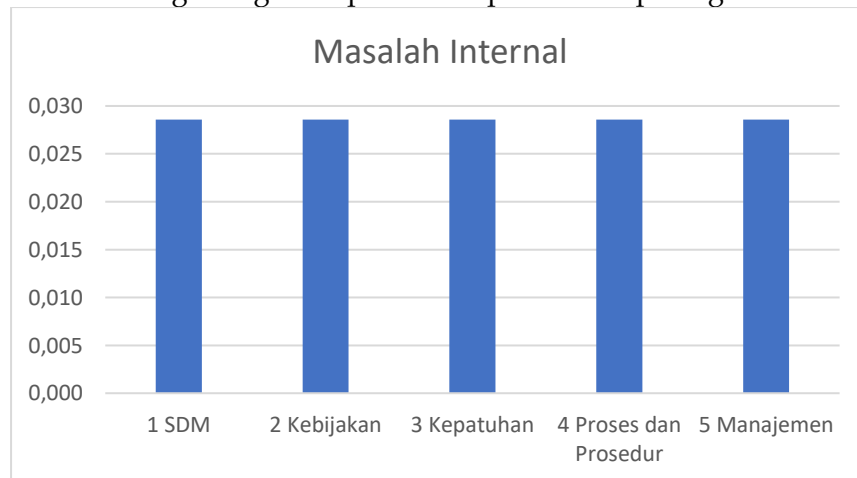


**Gambar 1.3 Grafik Hasil Analisis Prioritas Masalah Internal Menurut Kelompok Responden Pakar**

Berdasarkan gambar di atas, pakar memberikan nilai yang sama pada cluster masalah internal yakni bernilai 0.0286. Sedangkan nilai *rater agreement* adalah sebesar 0.161 ( $w = 0.161$ ), nilai ini termasuk skala lemah hingga moderat. Skala ini menandakan bahwa penilaian kelompok praktisi terhadap cluster masalah internal tergolong sangat bervariasi atau kurang sepakat.

d) *Analisis data gabungan responden*

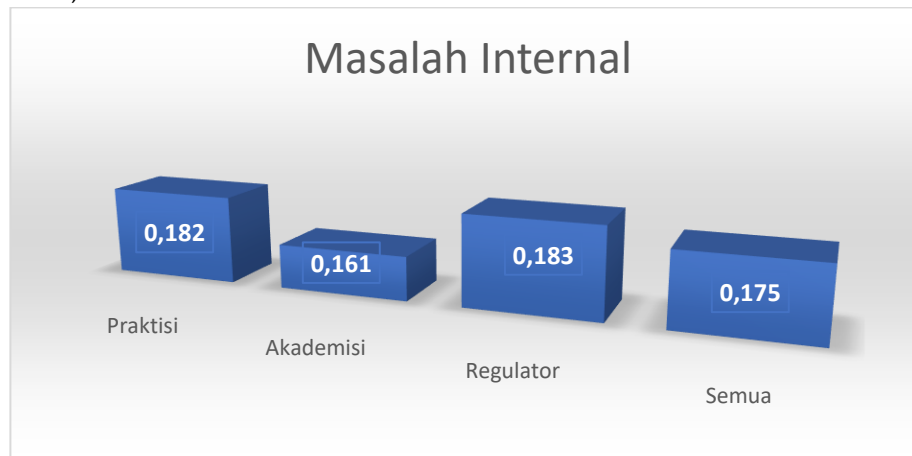
Adapun analisis data gabungan responden dapat di lihat pada gambar di bawah;



**Gambar 1.4 Grafik Hasil Analisis Prioritas Masalah Internal Menurut Responden Gabungan**

Berdasarkan gambar 1.4 dapat dijelaskan bahwa pada cluster masalah internal terdapat 5 sub cluster, dimana dari kelima sub cluster semuanya memiliki nilai rata-rata yang sama yakni dengan nilai 0.0286. Kesamaan nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa kelima sub cluster ini dinilai oleh para responden memiliki prioritas yang sama. Masalah SDM, kebijakan, kepatuhan, proses dan prosedur, serta manajemen menjadi indikator yang ditemukan sama besarnya pada masalah internal BPRS di Riau. Kemudian nilai *rater agreement* dari cluster masalah internal ini adalah sebesar 0.0175 ( $w = 0.0175$ ). Nilai ini menunjukkan bahwa masalah internal berada pada skala lemah hingga moderat, ini berarti bahwa para responden menilai sangat bervariasi atau kurang sepakat.

Memperhatikan hasil analisis data pada cluster masalah internal di atas dapat digambarkan perbandingan penilaian antar kelompok responden dari sisi *rater agreement*nya seperti pada gambar di bawah;



**Gambar 1. 5 Grafik Perbandingan Analisis Prioritas Masalah Internal Berdasarkan Nilai Rater Agreement (W)**

Melihat nilai *rater agreement* dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa kelompok responden dari praktisi, akademisi dan regulator, serta gabungan responden secara keseluruhan memberikan penilaian hampir sama yakni 0.1 dan nilai ini masih tergolong pada kelompok 0.1 – 0.3 yang berarti lemah dan moderat. Penilaian ini menunjukkan bahwa cluster masalah internal dinilai oleh responden sangat variative atau kurang sepakat.

## 2). Hasil Pembahasan

Hasil analisis dari masalah internal di atas menunjukkan bahwa masalah SDM, kebijakan, kepatuhan, prosedur dan proses, serta manajemen sebagai penyebab munculnya risiko pembiayaan. SDM bagi perbankan merupakan asset terbesar, jika SDM yang direkrut tidak amanah, maka dana yang disalurkan kepada nasabah terbuka lebar tidak kembali kepada bank yang bersangkutan. Hal ini disebabkan SDM tersebut hanya menyalurkan pembiayaan sekedar mencapai target, tidak melakukan penilaian secara teliti, benar, dan cenderung menyalurkan dana dengan memanfaatkan celah kelemahan kebijakan pembiayaan demi memperkaya diri.

Terkait dengan masalah-masalah SDM ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh (Nurismalatri, 2022) yang mengemukakan bahwa salah satu factor utama yang menyebabkan munculnya pembiayaan macet adalah factor SDM bank itu sendiri. (KNEKS, 2019) juga menuliskan bahwa salah satu masalah yang dihadapi LKS adalah terbatasnya SDM yang mumpuni dalam pemahaman keuangan mikro syariah. (Hidayat et al., 2020; Musa et al., 2020) dalam penelitiannya

juga mengemukakan bahwa persoalan sumber daya manusia pada LKS adalah masih kurangnya latar belakang syariah dan pelatihan syariah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mahmudah, 2021) juga menjelaskan bahwa problem yang dihadapi oleh LKS adalah dari sisi internal yakni keterbatasan tenaga SDM yang professional, dan dari sisi eksternal adalah dalam bentuk persaingan dan regulasi. Penelitian yang dilakukan (Fakhrunnas et al., 2021) juga menunjukkan bahwa penyebab meningkatnya nilai NPF adalah karena factor perilaku bank itu sendiri (SDM) dan factor makroekonomi. Penelitian yang dilakukan oleh (Awaluddin et al., 2021) juga menjelaskan bahwa SDM yang tidak terlatih menjadi problem dalam pengembangan LKS. Hal ini juga terjadi di Riau, dimana keterbatasan SDM yang mumpuni dalam keuangan syariah, dan moral hazard pegawai turut menjadi salah satu kendala dalam pengembangan LKS termasuk BPRS. Dalam upaya memitigasi risiko pembiayaan yang disebabkan oleh factor SDM, maka diperlukan SDM yang professional dan amanah.

Masalah internal berikutnya yang menjadi penyebab munculnya risiko pembiayaan adalah masalah kebijakan. Masalah kebijakan menjadi salah satu yang mendapatkan penilaian dari responden. Kebijakan yang terlalu banyak dan ketat satu sisi akan memberatkan pihak perbankan, dan disisi lain akan memberikan kemudahan bagi regulator untuk mengendalikan dan menilai perbankan tersebut. Terkait dengan kebijakan ini menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Musa et al., 2020) menyatakan bahwa banyaknya peraturan tidak selalu menghasilkan standar etika dan pengelolaan bank syariah lebih baik dibanding bank syariah yang memiliki peraturan yang agak longgar. Kesimpulan penelitiannya ini diambil dari analisis perbandingan pengelolaan keuangan bank syariah di Malaysia yang memiliki regulasi yang ketat dengan bank syariah di negara-negara GCG (Bahrain, Oman, dan Uni Emirat Arab) dengan regulasi yang longgar. Pengelolaan di negara GCG jauh lebih baik ketimbang bank syariah Malaysia.

Penelitian lain dilakukan oleh (Hoque & Liu, 2023) menyatakan bahwa peraturan Basel II dan III dalam periode 2007-2009 ketika terjadi krisis tidak efektif untuk memitigasi risiko yang dihadapi bank syariah maupun bank konvensional. Menurutnya lagi penerapan Basel II dan III tidak memberikan peran positif pada pencapaian stabilitas dan mengurangi risiko bank syariah. Meskipun demikian mereka juga menyatakan bahwa kombinasi kebijakan dan pengawasan pada bank syariah dalam kondisi ekonomi normal dapat mengatasi risiko secara efektif.

Berikutnya masalah kebijakan yang dapat menjadi penyebab munculnya risiko pembiayaan pada BPRS adalah kesalahan dalam mengambil kebijakan pembiayaan. Agar tidak terjadi kesalahan ketika memproses penyaluran pembiayaan, maka diperlukan kebijakan pembiayaan. Kebijakan pembiayaan yang dijadikan sebagai pedoman dalam penyaluran pembiayaan harus disusun atas dasar prinsip kehati-hatian. Kebijakan pembiayaan juga disusun dengan sedemikian rupa, memuat secara jelas kriteria, persyaratan, prosedur persetujuan, jaminan, analisa pembiayaan dan lain-lain (OJK RI, 2019; Rustam, 2018).

Seterusnya masalah internal BPRS yang menjadi penyebab munculnya risiko pembiayaan adalah masalah kepatuhan. Masalah kepatuhan muncul karena BPRS tidak menjalankan regulasi dan peraturan-peraturan lainnya. Ketidakpatuhan terhadap aturan-aturan, baik yang disengaja, kelalaian atau kealpaan akan mengakibatkan BPRS tersebut terkena risiko kepatuhan. Dalam menjalankan produk dan akad, BPRS harus memastikan sesuai dengan aturan POJK maupun fatwa DSN MUI. Berhubungan dengan kepatuhan ini, penelitian lain pernah menjelaskan seperti yang dikemukakan oleh; Cheong dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepatuhan kepada aturan-aturan syariah dapat meminimalisir risiko, dan sebaliknya jika perbankan tidak

menjalankan aturan syariah, maka peluang munculnya risiko akan terbuka lebar (Cheong, 2021). Penelitian lain (Basiruddin & Ahmed, 2020; Mukhibad et al., 2022; Zainuldin et al., 2018) juga mengemukakan bahwa ketidak patuhan pada aturan syariah akan akan membuat lembaga keuangan syariah akan mendapatkan risiko kepatuhan, dan keuntungan yang diperoleh tidak bisa diakui sebagai pendapatan dan harus dimasukkan ke dalam dana social.

Masalah internal berikutnya adalah menyangkut proses dan prosedur. Pembiayaan yang disalurkan oleh BPRS menurut aturan harus mengikuti proses dan prosedur yang telah disusun sebagaimana tertuang dalam kebijakan pembiayaan. SEOJK tentang penerapan manajemen risiko pada BPRS telah mengatur proses dan prosedur penyaluran pembiayaan, mulai dari pemetaan calon nasabah, identifikasi calon nasabah, administrasi pembiayaan, analisa pembiayaan, jaminan, proses persetujuan, penanggung jawab pemutus pembiayaan, sampai pada penandatanganan akad. Proses dan prosedur yang telah disusun dengan penuh kehati-hatian ini kemudian dijalankan secara terus menerus, kemudian dilakukan pengawasan sebagai control atas proses berjalan dengan baik dan benar (Nurismalatri, 2022; Rustam, 2018).

Masalah internal lainnya pada BPRS adalah masalah manajemen. Manajemen yang tidak profesional, tidak kompeten, kurangnya pengetahuan dalam pengelolaan keuangan syariah, dan kurang jelasnya visi yang hendak dituju akan ikut menjadi penyebab munculnya risiko pembiayaan (Kumar et al., 2018). Hal ini mengingat Manajemen menjadi salah satu bagian paling penting yang mempengaruhi kinerja organisasi (Kusi et al., 2020; Nsour & Tayeh, 2018). Menurut penelitian Samidi, dkk., mengemukakan bahwa manajemen talenta mempunyai dampak positif pada maqoshid syariah, kepemimpinan, komitmen organisasi, dan peningkatan daya saing perusahaan (Samidi et al., 2023). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa manajemen khususnya manajemen talenta memberikan pengaruh yang signifikan pada daya saing perusahaan (King & Vaiman, 2019; Murillo & King, 2019).

## **Kesimpulan dan Saran**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tingginya risiko pembiayaan bermasalah (Non-Performing Financing/NPF) pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Riau didorong oleh kelemahan internal lembaga, bukan hanya faktor eksternal. Melalui analisis Analytical Network Process (ANP) terhadap tiga kelompok responden (praktisi, regulator, dan pakar), ditemukan bahwa lima sub-klaster masalah internal yaitu SDM, kebijakan, kepatuhan, proses dan prosedur, serta manajemen memiliki bobot prioritas yang relatif setara. Namun, kelompok praktisi dan regulator secara spesifik menempatkan masalah Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor yang paling dominan, diikuti oleh masalah kebijakan. Masalah SDM ini berkaitan dengan pegawai yang kurang kompeten, lemahnya pemahaman syariah, dan potensi *moral hazard*. Selain itu, rendahnya nilai *rater agreement* (kesepakatan antarpenilai) yang berada pada kategori lemah hingga moderat (sekitar 0.161-0.183) menunjukkan adanya keragaman persepsi yang signifikan di antara kelompok responden mengenai akar masalah utama penyebab NPF. Keseluruhan temuan ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja BPRS, diperlukan penanganan komprehensif terhadap seluruh aspek internal tersebut.

Berdasarkan temuan tersebut, BPRS di Riau perlu mengambil langkah strategis yang fokus pada penguatan internal. Saran utama adalah penguatan kompetensi SDM melalui pelatihan intensif dan rekrutmen pegawai yang profesional, amanah, dan memahami keuangan mikro syariah, karena SDM dianggap sebagai aset terbesar sekaligus pemicu utama risiko. Kedua, perlu dilakukan penyempurnaan kebijakan pembiayaan yang disusun berdasarkan prinsip kehati-hatian, dengan kriteria dan prosedur yang jelas untuk mencegah kesalahan dalam penyaluran

dana. Ketiga, BPRS harus meningkatkan kepatuhan yang ketat terhadap regulasi OJK dan fatwa DSN-MUI, sebab ketidakpatuhan dapat mengakibatkan risiko kepatuhan dan hilangnya pengakuan keuntungan. Keempat, manajemen risiko harus diperkuat dengan memastikan bahwa proses dan prosedur pembiayaan dijalankan secara disiplin sesuai SOP, disertai pengawasan yang ketat untuk mencegah penyimpangan dan *moral hazard*. Terakhir, perlu adanya peningkatan kualitas manajemen secara keseluruhan, termasuk manajemen talenta, karena manajemen yang kompeten sangat menentukan arah kebijakan dan efektivitas mitigasi risiko bank

### Daftar Pustaka

- Al Rahahleh, N., Ishaq Bhatti, M., & Najuna Misman, F. (2019). Developments in Risk Management in Islamic Finance: A Review. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/jrfm12010037>
- Asfahani, A. M. (2022). Human resource management through an Islamic lens: A systematic review & research agenda and practical implications. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*, 13(5), 1-9. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.97>
- Awaluddin, A., Asyari, A., Nuruddin, A., & Siregar, S. (2021). Developmental Model of Islamic Microfinance Institution in Minangkabau Muslim Community using Analytical Network Process (ANP). *Islam Realitas: Journal of Islamic and Social Studies*, 7(1), 84. [https://doi.org/10.30983/islam\\_realitas.v7i1.4306](https://doi.org/10.30983/islam_realitas.v7i1.4306)
- Azad, A. S. M. S., Azmat, S., & Hayat, A. (2020). What determines the profitability of Islamic banks: Lending or fee? *International Review of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.05.015>
- Basiruddin, R., & Ahmed, H. (2020). Corporate governance and Shariah non-compliant risk in Islamic banks: evidence from Southeast Asia. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 240-262. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2019-0138>
- Chamberlain, T. W., Hidayat, S., & Khokhar, A. R. (2018). Credit Risk in Islamic and Conventional Banking. *International Advances in Economic Research*, 24(1), 99-100. <https://doi.org/10.1007/s11294-018-9666-z>
- Cheong, C. W. H. (2021). Risk, resilience, and Shariah-compliance. *Research in International Business and Finance*, 55(August 2020), 101313. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101313>
- Chowdhury, M. A. F., & Rasid, M. E. S. M. (2015). The determinants of the profitability of Islamic banks: A cross-sectional study from Asia and Africa. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(3), 375-388. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.071913>
- Fakhrunnas, F., Tumewang, Y. K., & Anto, M. B. H. (2021). The impact of inflation on Islamic banks' home financing risk: Before and during the COVID-19 outbreak. *Banks and Bank Systems*, 16(2), 78-90. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(2\).2021.08](https://doi.org/10.21511/bbs.16(2).2021.08)
- Hamdi, B., & Herianingrum, S. (2022). Determinan Risiko Likuiditas Bank Syariah dan Konvensional Sebelum dan Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 9(4), 573-585. <https://doi.org/10.20473/vol9iss20224pp573-585>
- Hidayah, N., & Tabrani, T. (2019). Non-Performing Finance in Sharia Financial Institutions in Indonesia: A Case Study Of BPRS Adeco (Aceh Development Corporate). *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 11(1), 117-134. <https://doi.org/10.15408/aiq.v11i1.11696>
- Hidayat, S. E., Rafiki, A., & Svyatoslav, S. (2020). Awareness of financial institutions' employees towards Islamic finance principles in Russia. *PSU Research Review*, 4(1), 45-60.

- <https://doi.org/10.1108/PRR-08-2019-0026>
- Hoque, H., & Liu, H. (2023). Impact of bank regulation on risk of Islamic and conventional banks. *International Journal of Finance and Economics*, 28(1), 1025–1062.  
<https://doi.org/10.1002/ijfe.2462>
- Iriani, L. D., & Yuliadi, I. (2015). The effect of macroeconomic variables on non performance financing of Islamic Banks in Indonesia. *Economic Journal of Emerging Markets*, 7(2), 120–134. <https://doi.org/10.20885/ejem.vol7.iss2.art5>
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- KNEKS. (2019). *Strategi Pengembangan Keuangan Mikro Syariah di Indonesia*. KNEKS.
- Koju, L., Koju, R., & Wang, S. (2018). Does banking management affect credit risk? Evidence from the indian banking system. *International Journal of Financial Studies*, 6(3).  
<https://doi.org/10.3390/ijfs6030067>
- Kumar, R. R., Stauvermann, P. J., Patel, A., & Prasad, S. S. (2018). Determinants of non-performing loans in banking sector in small developing island states: A study of Fiji. *Accounting Research Journal*, 31(2), 192–213. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2015-0077>
- Kusi, L. Y., Opoku-Danso, A., & Afum, E. (2020). Improving Performance of Public Universities in Ghana Through Talent Management: Does Leadership Support Matter? *Global Journal of Management and Business Research*, 20(June), 41–68.  
<https://doi.org/10.34257/gjmbvol20is10pg41>
- Mahmudah, N. A. (2021). *Model Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia dengan Pendekatan ANP*. Pustaka Aura Semesta.
- Mukhibad, H., Nurkhin, A., Waluyo Jati, K., & Yudo Jayanto, P. (2022). Corporate governance and Islamic law compliance risk. *Cogent Economics and Finance*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2111057>
- Muksal. (2018). The Impact of Non-Performing Financing ( NPF ) to Profitability ( Return On Equity ) at Sharia Bank in Indonesia. *EJIF - European Journal of Islamic Finance*, 11(2), 1–6.
- Murillo, E., & King, C. (2019). Why do employees respond to hospitality talent management: An examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4021–4042. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0871>
- Musa, M. A., Sukor, M. E. A., Ismail, M. N., & Elias, M. R. F. (2020). Islamic business ethics and practices of Islamic banks: Perceptions of Islamic bank employees in Gulf cooperation countries and Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(5), 1009–1031. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2016-0080>
- Nsour, H. I. Al, & Tayeh, B. K. A. (2018). The Impact of Talent Management on Competitive Advantage in Commercial Banks in Jordan from the Point of View of Banks' Employees. *Arab Economic and Business Journal*, 13(1), 60–72.  
<https://doi.org/10.1016/j.aebj.2017.06.002>
- Nurfadilah, D., Samidi, S., & Daryanto, W. M. (2022). The role of talent development on business performance in Islamic rural banks. *Frontiers in Education*, 7(December).  
<https://doi.org/10.3389/educ.2022.1045729>
- Nurismalatri. (2022). *Strategi Manajemen Risiko Pembiayaan Untuk Peningkatan Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Indonesia*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- OJK RI. (2019). Surat Edaran OJK No.10/SEOJK.03/2019 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi BPRS. In *www.ojk.go.id* (Vol. 2).

- Rizqa, A. A., & Haryono, S. (2023). Credit Risk Determinants: Specific and Macroeconomic Factors of Islamic Banks. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 11(2), 100–112. <https://doi.org/10.46899/jeps.v11i2.430>
- Rustam, B. R. (2018). *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Samidi, S., Maarif, M. S., Saptono, I. T., & Arsyianti, L. D. (2023). Transforming talent management as a game changer for firm competitiveness of Islamic banks. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257590>
- Sanyinna, A. Y., & Omar, H. H. (2017). Frontiers and Mechanics of Risk Management in Islamic Banking System - Policy Measures for Effective Risk Mitigation. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 5(1), 26–35. <https://doi.org/10.15640/jibf.v5n1a4>
- Zainuddin, M. H., Lui, T. K., & Yii, K. J. (2018). Principal-agent relationship issues in Islamic banks: a view of Islamic ethical system. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 11(2), 297–311. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-08-2017-0212>