

Implementasi manajemen strategi dalam mengendalikan pembiayaan bermasalah pada bank syariah

Dzaki Muqaffa

Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: dzakimuqaffa23@gmail.com

Kata Kunci:

Manajemen strategi, NPF, bank syariah, risiko pembiayaan, dewan pengawas syariah

Keywords:

Strategic management, NPF, islamic banks, financing risk, islamic supervisory board Bank

ABSTRAK

Penelitian ini membahas penerapan manajemen strategi dalam mengendalikan pembiayaan bermasalah (Non-Performing Financing/NPF) pada bank syariah di Indonesia. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi yang efektif meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Analisis SWOT, penerapan prinsip 5C, peningkatan kompetensi SDM, serta pemanfaatan teknologi digital menjadi faktor utama dalam menekan risiko pembiayaan. Selain faktor internal, kondisi makroekonomi juga memengaruhi tingkat NPF. Keberhasilan pengendalian NPF berdampak pada stabilitas, reputasi, serta penerapan nilai 'adl (keadilan) dan amanah (tanggung jawab) dalam perbankan syariah. Temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa penerapan

manajemen strategi yang adaptif terhadap dinamika pasar dan perubahan regulasi memiliki peran penting dalam menjaga kualitas portofolio pembiayaan. Kolaborasi antara divisi manajemen risiko, pembiayaan, dan teknologi informasi diperlukan untuk membangun sistem deteksi dini terhadap potensi pembiayaan bermasalah. Selain itu, digitalisasi proses analisis nasabah melalui penggunaan machine learning dan big data analytics terbukti dapat meningkatkan akurasi penilaian kelayakan pembiayaan. Dengan demikian, strategi pengendalian NPF tidak hanya berorientasi pada mitigasi risiko, tetapi juga pada peningkatan efisiensi operasional dan kualitas layanan kepada nasabah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi bank syariah dalam merancang kebijakan strategis yang berkelanjutan dan berlandaskan prinsip syariah.

ABSTRACT

This study discusses the application of strategic management in controlling non-performing financing (NPF) in Islamic banks in Indonesia. Using a qualitative descriptive approach, the findings show that effective strategic management involves the stages of planning, implementation, and evaluation. SWOT analysis, the application of the 5C principles, the enhancement of human resource competence, and the utilization of digital technology are key factors in reducing financing risks. In addition to internal factors, macroeconomic conditions also influence the level of NPF. The success of NPF control has an impact on stability, reputation, and the implementation of the Islamic values of 'adl (justice) and amanah (trustworthiness) in Islamic banking. The findings also indicate that the implementation of adaptive strategic management in response to market dynamics and regulatory changes plays an important role in maintaining the quality of financing portfolios. Collaboration between the risk management, financing, and information technology divisions is essential to build an early warning system for potential non-performing financing. Moreover, the digitalization of customer analysis processes through the use of machine learning and big data analytics has proven to enhance the accuracy of financing eligibility assessments. Thus, NPF control strategies are not only oriented toward risk mitigation but also toward improving operational efficiency and service quality for customers. The results of this study are expected to serve as a reference for Islamic banks in designing sustainable strategic policies grounded in Sharia principles.



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pendahuluan

Perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang pesat dalam dua dekade terakhir. Hal ini sejalan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap sistem keuangan yang berlandaskan prinsip-prinsip syariah, seperti keadilan, transparansi, dan larangan riba. Bank syariah berperan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional melalui penyaluran pembiayaan berbasis akad yang sesuai syariah, seperti murabahah, mudharabah, dan musyarakah. Namun, di balik pertumbuhan tersebut, muncul tantangan besar berupa meningkatnya pembiayaan bermasalah (non-performing financing/NPF) yang dapat mengganggu stabilitas dan kinerja keuangan bank syariah. Pentingnya strategi pengelolaan pembiayaan dan dana sosial yang terintegrasi guna menjaga kinerja dan pertumbuhan berkelanjutan industri perbankan syariah (Aprelia & Budianto, 2025).

Pembiayaan bermasalah pada bank syariah merupakan salah satu indikator yang mencerminkan kualitas aset bank. Tingginya rasio NPF menunjukkan adanya kelemahan dalam proses pembiayaan, baik dari sisi analisis kelayakan nasabah, pengawasan pembiayaan, maupun kondisi eksternal seperti fluktuasi ekonomi dan perubahan kebijakan moneter. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), meskipun NPF bank syariah cenderung lebih stabil dibandingkan bank konvensional, namun tetap menjadi perhatian serius karena dapat menekan tingkat profitabilitas dan mengurangi kemampuan bank dalam menyalurkan pembiayaan baru (Gojali, 2019).

Dalam konteks tersebut, penerapan manajemen strategi memiliki peran yang sangat penting untuk mengendalikan pembiayaan bermasalah. Manajemen strategi memungkinkan bank syariah untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan risiko keuangan. Melalui pendekatan strategis, bank syariah dapat memperkuat sistem pengawasan internal, meningkatkan kualitas analisis risiko, serta memperbaiki tata kelola (good corporate governance) dalam proses pembiayaan. Penerapan good corporate governance yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan, namun pengaruh tersebut dapat dipengaruhi oleh tingkat leverage, di mana beban utang yang tinggi berpotensi melemahkan dampak positif tata kelola yang baik terhadap stabilitas keuangan (Kholilah & Solikhah, 2024). Implementasi strategi yang tepat akan membantu bank syariah menjaga rasio NPF pada tingkat yang sehat dan mendukung keberlanjutan bisnis secara jangka panjang.

Penerapan manajemen strategi dalam bank syariah mencakup beberapa tahapan penting, seperti perencanaan strategis, pelaksanaan strategi, dan evaluasi kinerja. Dalam tahap perencanaan, bank perlu melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, termasuk analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), untuk mengidentifikasi potensi risiko pembiayaan bermasalah. Pada tahap pelaksanaan, strategi seperti restrukturisasi pembiayaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi menjadi kunci untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko. Sedangkan pada tahap evaluasi, bank perlu melakukan

monitoring dan review secara berkala terhadap kinerja pembiayaan dan strategi yang diterapkan (Ridwan, 2023).

Selain faktor internal, keberhasilan pengendalian pembiayaan bermasalah juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi makroekonomi, tingkat inflasi, serta daya beli masyarakat. Misalnya, pada masa pandemi COVID-19, banyak sektor usaha mengalami penurunan pendapatan yang berdampak pada meningkatnya pembiayaan bermasalah di lembaga keuangan, termasuk bank syariah. Oleh karena itu, implementasi manajemen strategi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan menjadi sangat krusial agar bank syariah mampu menjaga stabilitas keuangan sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial dan spiritualnya (Maulida, 2024).

Dengan demikian, penelitian mengenai "implementasi manajemen strategi dalam mengendalikan pembiayaan bermasalah pada bank syariah" menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis, terutama dalam memperkuat sistem manajemen risiko bank syariah agar lebih efisien dan berkelanjutan. Melalui pendekatan strategis yang komprehensif, bank syariah tidak hanya mampu menjaga kesehatan keuangannya, tetapi juga dapat berperan optimal dalam mendukung perekonomian nasional sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan dan kemaslahatan umat.

Pembahasan

Pembiayaan Bermasalah dalam Perspektif Bank Syariah

Pembiayaan bermasalah (Non-Performing Financing atau NPF) merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kesehatan keuangan bank syariah. (Nuriyah & Setyaningsih, 2024) menemukan bahwa pembiayaan berbasis akad murabahah, musyarakah, dan qardh memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat profitabilitas bank umum syariah (BUS) di Indonesia pada periode 2018–2022. Namun, mereka juga menyoroti bahwa peningkatan rasio non-performing financing (NPF) dapat menekan profitabilitas, sehingga pengelolaan risiko pembiayaan menjadi faktor krusial dalam menjaga kinerja keuangan bank syariah.

NPF mencerminkan kemampuan bank dalam mengelola risiko pembiayaan yang disalurkan kepada masyarakat. Berdasarkan ketentuan OJK, pembiayaan dikategorikan bermasalah apabila nasabah tidak dapat memenuhi kewajiban pembayaran angsuran pokok atau margin sesuai jadwal yang telah ditetapkan dalam akad. Dalam konteks bank syariah, kondisi ini bisa terjadi pada berbagai jenis akad, seperti murabahah, ijarah, mudharabah, dan musyarakah (Widyaningsih, 2019).

Meningkatnya rasio NPF dapat disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Dari sisi internal, penyebab utama adalah lemahnya analisis kelayakan pembiayaan dan kurangnya monitoring terhadap nasabah pasca pencairan. Sementara dari sisi eksternal, kondisi ekonomi makro seperti fluktuasi inflasi, tingkat pengangguran, dan daya beli masyarakat turut mempengaruhi kemampuan bayar nasabah. Menurut laporan Statistik Perbankan Syariah OJK (2024), rata-rata rasio NPF perbankan syariah Indonesia masih berada di kisaran 3–4%, namun tren kenaikan di

beberapa sektor, seperti UMKM dan pembiayaan konsumtif, mulai menjadi perhatian serius (Natasyanurul Fatimah et al., 2022).

Pembiayaan bermasalah yang tidak dikendalikan dapat menurunkan profitabilitas bank melalui peningkatan biaya pencadangan kerugian (provisioning), mengurangi likuiditas, serta menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan syariah. Oleh karena itu, pengelolaan NPF tidak hanya merupakan aspek operasional, tetapi juga bagian dari strategi bisnis jangka panjang untuk menjaga keberlanjutan (sustainability) lembaga (Gojali, 2019).

Implementasi Manajemen Strategi dalam Pengendalian Pembiayaan Bermasalah

Manajemen strategi dalam konteks bank syariah adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan tetap berpegang pada prinsip syariah. Menurut Wheelen dan Hunger (2020), manajemen strategi berperan penting dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan eksternal dengan cara merancang langkah-langkah adaptif yang fleksibel. Dalam pengendalian pembiayaan bermasalah, implementasi strategi mencakup tiga tahapan utama: perencanaan strategis, pelaksanaan strategi, dan evaluasi hasil (Ridwan, 2023).

Pada tahap perencanaan strategis, bank syariah perlu melakukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal, salah satunya melalui analisis SWOT. Melalui analisis ini, manajemen dapat mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang berpotensi meningkatkan pembiayaan bermasalah. Misalnya, kekuatan dapat berupa keunggulan jaringan cabang atau dukungan pemerintah terhadap keuangan syariah, sementara ancaman dapat muncul dari ketatnya persaingan antarbank serta volatilitas harga komoditas, terutama emas yang sering dijadikan agunan dalam pembiayaan.

Tahap pelaksanaan strategi merupakan proses di mana kebijakan yang telah dirancang diimplementasikan dalam aktivitas operasional. Bank syariah dapat mengembangkan sistem early warning system (EWS) untuk memantau perilaku pembayaran nasabah, melakukan stress testing atas portofolio pembiayaan, serta memperkuat credit scoring system berbasis data analitik. Penerapan teknologi digital menjadi unsur vital dalam tahap ini. Seperti yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Laporan Tahunan 2024, pengembangan platform digital monitoring pembiayaan terbukti menekan peningkatan NPF hingga di bawah 3% melalui pemantauan nasabah secara real-time.

Tahap terakhir adalah evaluasi strategi, yaitu proses peninjauan efektivitas kebijakan dan langkah korektif yang perlu diambil. Bank syariah harus secara berkala mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan indikator seperti rasio NPF, return on assets (ROA), dan financing to deposit ratio (FDR). Evaluasi tidak hanya dilakukan pada aspek keuangan, tetapi juga pada kepatuhan syariah (sharia compliance), untuk memastikan setiap kebijakan pengendalian risiko sesuai dengan prinsip keadilan dan tanggung jawab sosial Islam.

Strategi Preventif dan Kuratif dalam Mengendalikan Pembiayaan Bermasalah

Dalam implementasinya, pengendalian pembiayaan bermasalah mencakup dua pendekatan utama: preventif (pencegahan) dan kuratif (penanganan). Pendekatan preventif difokuskan pada penguatan sistem seleksi dan penilaian kelayakan calon nasabah. Bank syariah wajib melakukan analisis mendalam terhadap aspek 5C (Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of Economy). Dari aspek karakter, penting bagi analisis pembiayaan untuk memastikan integritas dan rekam jejak nasabah, karena nilai moral menjadi pertimbangan signifikan dalam pembiayaan berbasis syariah (Jumarni & Sariani, 2021).

Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi seperti credit scoring automation dan data integration system antar lembaga keuangan dapat membantu meminimalkan risiko moral hazard. Penggunaan data big data analytics juga memungkinkan bank memprediksi perilaku pembayaran nasabah berdasarkan pola transaksi. Upaya preventif lain yang penting adalah penguatan budaya kepatuhan internal (compliance culture) dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar lebih memahami prinsip syariah dan manajemen risiko modern.

Sementara itu, strategi kuratif diterapkan ketika pembiayaan telah masuk kategori bermasalah. Salah satu langkah yang paling umum digunakan adalah restrukturisasi pembiayaan, sesuai dengan ketentuan Peraturan OJK No. 48/POJK.03/2020. Dalam konteks bank syariah, restrukturisasi dapat dilakukan melalui tiga pendekatan: penjadwalan kembali (rescheduling), perubahan syarat pembiayaan (reconditioning), dan penataan kembali (restructuring). Semua langkah tersebut harus dilakukan tanpa melanggar prinsip syariah, seperti tidak menambah margin atau bunga atas keterlambatan.

Penguatan Pengawasan Internal dan Implikasi Strategis bagi Stabilitas Bank Syariah

Salah satu pilar utama dalam implementasi manajemen strategi adalah penguatan sistem pengendalian internal (internal control system). Pengawasan internal berfungsi untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur pengendalian pembiayaan berjalan efektif serta sesuai dengan prinsip kehati-hatian (prudential banking). Unit manajemen risiko harus secara konsisten melakukan review terhadap portofolio pembiayaan, menilai tingkat kolektibilitas, serta menyusun laporan risiko yang komprehensif untuk disampaikan kepada manajemen puncak dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) (Rahmany, 2017). Keberadaan komite audit dan dewan pengawas syariah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan bank syariah. Melalui fungsi pengawasan dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah, kedua lembaga tersebut berkontribusi dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, serta keandalan informasi keuangan yang disajikan oleh lembaga keuangan syariah (Lestari & Oktaviana, 2020).

Selain itu, pelatihan berkelanjutan bagi pegawai di bidang analisis pembiayaan, audit internal, dan manajemen risiko perlu terus dilakukan. Menurut Ramadhani dan Sari (2023), peningkatan kompetensi sumber daya manusia di bidang manajemen risiko memiliki korelasi negatif signifikan dengan rasio NPF, artinya semakin tinggi kompetensi SDM, semakin rendah tingkat pembiayaan bermasalah. Di sisi lain, kolaborasi antara

bank syariah, regulator, dan lembaga pendidikan ekonomi Islam juga menjadi faktor penting untuk membangun ekosistem pembiayaan yang sehat dan berintegritas.

Secara strategis, keberhasilan implementasi manajemen strategi dalam pengendalian NPF akan berdampak langsung pada stabilitas dan reputasi bank syariah. Bank dengan NPF yang terkendali akan memiliki kemampuan ekspansi yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan investor, serta mampu bersaing di pasar keuangan global. Lebih jauh, keberhasilan tersebut juga mencerminkan konsistensi bank dalam menegakkan prinsip 'adl (keadilan) dan amanah (tanggung jawab), dua nilai utama dalam sistem ekonomi Islam yang menjadi fondasi etika bisnis syariah (Maulida, 2024).

Kesimpulan dan Saran

Implementasi manajemen strategi terbukti berperan penting dalam mengendalikan pembiayaan bermasalah (Non-Performing Financing/NPF) pada bank syariah. Melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi yang efektif, bank syariah mampu mengidentifikasi risiko pembiayaan sejak dini, memperkuat pengawasan internal, serta menjaga rasio NPF pada tingkat yang sehat. Penerapan prinsip kehati-hatian dan nilai-nilai syariah seperti keadilan, amanah, dan tanggung jawab menjadi dasar penting dalam menciptakan stabilitas keuangan serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan syariah.

Untuk ke depannya, bank syariah perlu mengoptimalkan penggunaan teknologi digital dan data analitik dalam memantau risiko pembiayaan serta meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di bidang manajemen risiko. Regulator seperti OJK dan Bank Indonesia diharapkan memperkuat kebijakan dan pengawasan yang adaptif terhadap kondisi industri keuangan syariah. Sementara itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis efektivitas strategi pengendalian NPF dengan pendekatan kuantitatif agar dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih komprehensif dan aplikatif bagi penguatan manajemen risiko di bank syariah.

Daftar Pustaka

- Aprelia, N. W., & Budianto, E. W. H. (2025). The Effect of Gross NPF, ZISWAF, and Wadiah Bonus on Mudharabah Income and Firm Size Moderated in Sharia Banking. *Jurnal Cendekia Keuangan*, 4(1), 46–56. <https://repository.uin-malang.ac.id/21365/>
- Gojali, D. (2019). Penyelesaian Non Performing Finance Di Lembaga Keuangan Syariah. *AGHNIYA: Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1). <https://doi.org/10.30596/aghniya.v1i1.2557>
- Jumarni, J., & Sariyani, L. (2021). Analisis Urgensi Prinsip 5C Dalam Meminimalisir Risiko Pembiayaan (Studi Pada Bmt As'Adiyah Sengkang). *Islamic Banking and Finance*, 1(1), 35–52.
- Kholilah, K., & Solikhah, R. N. (2024). Good Corporate Governance and Financial Performance: Does Leverage Matter? *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis*, 4(1), 59–66. <https://repository.uin-malang.ac.id/23337/>
- Lestari, I. F., & Oktaviana, U. K. (2020). Peranan komite audit dan dewan pengawas syariah terhadap kualitas laporan keuangan (studi kasus pada BPRS di Jawa Timur). *El Dinar*, 8(1), 29–36. <https://repository.uin-malang.ac.id/5680/>

- Maulida, L. U. (2024). Implementasi strategi manajemen risiko dalam mengatasi non-performing financing pada perbankan syariah di masa pandemi Covid-19. *Maliki Interdisciplinary Journal (MIJ)* eISSN, 2(5), 1658–1671.
- Natasyanurul Fatimah, Khairina Nur Izzaty, & History, A. (2022). Volume 2 Number 2 2022 Analisis Pengaruh Faktor Internal dan Faktor Eksternal Terhadap Non Performing Financing (NPF) Pada Bank Umum Syariah di Indonesia 1,2 Natasyanurul Fatimah dan Khairina Nur Izzaty. *JIEF-Journal of Islamic Economics and Finance*, 2(2), 2022.
- Nuriyah, N. L. S., & Setyaningsih, N. D. (2024). Pembiayaan Murabahah, Musyarakah, Qardh Dan NPF Terhadap Profitabilitas BUS Tahun 2018-2022. *Jurnal E-Bis*, 8(2), 807–821. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1724>
- Rahmany, S. (2017). Sistem Pengendalian Internal dan Sistem Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 6(2), 193–222.
- Ridwan, W. (2023). Strategic Management Analysis of Indonesian Sharia Banking. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(2), 2621–606.
- Widyaningsih, B. (2019). Efektivitas Restrukturisasi Pembiayaan Akibat Peningkatan Npf (Non Performing Financing) Sebagai Upaya Menjaga Portofolio Neraca Laba Rugi Pada Bank 7, 28–40.