STRATEGI MANAJEMEN RISIKO DALAM MENANGANI PEMBIAYAAN BERMASALAH

(Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Kecamatan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SI) Prodi Perbankan Syariah

Disusun Oleh:

Nadia Pratiwi

Nim: 3322291

PROGRAM STUDI S1 PERBANKAN SYARI'AH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGRI SJECH M DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI

T.A 2025/2026

KATA PENGANTAR

Segala puji serta rasa syukur penulis lafadzkan Alhamdulillah atas kehadirat Allah SWT serta kuasanya yang selalu memberikan rahmat, kemudahan, kekuatan, dan kasih sayang kepada penulis sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan baik, sehingga penulis dapat menyusun skripsi ini dengan judul "**Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Kecamatan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman**)."

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, bersama ini pula dengan segala kekurangan dan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan rasa terimakasih kepada semua pihak yang dengan sabar dan tulus memberikan dukungan, nasihat, bantuan, motivasi, serta doa' selama proses penyusunan hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan penuh Tanggung jawab. Rasa terimakasih yang lahir dari keteguhan hati, ketangguhan jiwa, dan pengorbanan, penulis sampaikan kepada cinta pertama, ayahanda **Hermansyah** dan ibunda **Nurmailis** tersayang yang selama ini menjadi alasan terkuat penulis semangat menjalankan perkuliahan hingga sampai di titik ini menuntaskan tugas akhir skripsi guna mendapat gelar sarjana. Rasa terimakasih penulis sampaikan kepada **Jefrizal** dan **Ika Herlina Sari, S.Pd** yang merupakan Abang dan kakak kandung dari penulis. Dan rasa terimakasih juga penulis sampaikan kepada keluarga besar, sahabat, dan teman-teman yang telah mendukung penulis sampai ke tahap ini dan selalu memberikan semangat kepada penulis. Selanjutnya, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Rektor **Ibuk Prof. Dr. Silfia Hanani, S.Ag., M.Si** dan wakil rektor 1 **Bapak**

Dr. Afrinaldi, S. Sos.I., MA, wakil rektor II **Bapak Prof. Dr. liz Izmuddin, MA** dan wakil rektor III **Bapak Dr. H. Edi Rosman, S.Ag., M.Hum** Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam **Bapak Dr. Aidil Alfin, M.Ag,** wakil dekan I **Bapak Dr.Imammuddin, M.Pd, M.E**, wakil dekan II **Bapak Ali Rahman, SH, MH** dan wakil dekan III **Bapak Baginda Parsaulian M.E** Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi.
3. **Ibuk Septria Susanti, ME** ketua program Studi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi.
4. **Ibuk HJ. Zulhelmi** selaku pembimbing akademik yang senantiasa membimbing, menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam mencari judul skripsi ini.
5. **Bapak Andis Febrian, M.M** selaku pembimbing yang senantiasa membimbing, menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta karyawan/i Universitas Islam Negeri (UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan selama di perguruan tinggi ini.
7. Kepada PT Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping yang telah memberi izin penelitian, memberikan informasi yang penulis butuhkan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sepenuhnya memenuhi harapan, mengingat keterbatasan waktu dan kemampuan yang dimiliki. Meskipun

demikian, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi pihak lain. Penulis juga dengan senang hati menerima kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Sebagai penutup, penulis memanjatkan doa kepada Allah SWT agar segala kebaikan, bantuan, dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari-Nya. Amin Ya Rabbal Alamin.

Bukittinggi, 30 April 2026

Penulis,

Nadia Pratiwi
NIM. 3322291

ABSTRAK

Skripsi ini disusun oleh **Nadia Pratiwi** dengan **NIM 3322291** Program Studi Perbankan Syariah, FakultasnEkonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Universitas Negeri Islam (UIN) Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi dengan judul skripsi **"Strategi Manajemen Risiko Dlam Menangani Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Kec. Lubuk Sikaping, Kab. Pasaman)".**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya risiko pembiayaan bermasalah yang dapat memengaruhi stabilitas dan kesehatan perbankan syariah. Pembiayaan bermasalah atau Non-Performing Financing (NPF) menjadi salah satu tantangan dalam kegiatan pembiayaan karena dapat menurunkan kualitas aset, mengganggu likuiditas bank, serta mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan syariah. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen risiko yang tepat untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah agar kualitas pembiayaan tetap terjaga dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen risiko yang diterapkan dalam menangani pembiayaan bermasalah serta menganalisis dampak dari penerapan strategi tersebut pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping. Penelitian ini penting dilakukan karena pembiayaan bermasalah dapat memberikan dampak terhadap kesehatan bank apabila tidak ditangani secara tepat. Dengan adanya strategi manajemen risiko yang baik, bank diharapkan mampu menekan tingkat pembiayaan bermasalah dan menjaga kualitas portofolio pembiayaan secara berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian lapangan (field research). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan pihak terkait di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping. Data yang diperoleh kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai strategi manajemen risiko dalam menangani pembiayaan bermasalah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen risiko yang diterapkan meliputi pendekatan preventif dan kuratif. Pendekatan preventif dilakukan melalui analisis kelayakan pembiayaan, verifikasi data nasabah, penerapan prinsip kehati-hatian, dan monitoring usaha nasabah secara berkala. Sedangkan pendekatan kuratif dilakukan melalui restrukturisasi pembiayaan, penjadwalan ulang pembayaran, dan penagihan secara persuasif. Penerapan strategi tersebut berdampak pada penurunan rasio Non-Performing Financing (NPF) dari 4,97% pada tahun 2023 menjadi 1,75% pada tahun2024 dan kembali menurun menjadi 0,68% pada tahun 2025. Selain itu, strategi tersebut juga berdampak pada meningkatnya kualitas pembiayaan serta efektivitas pengelolaan risiko pembiayaan di bank.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Pembiayaan Bermasalah, NPF, Perbankan Syariah, Strategi Penanganan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
ABSTRAK ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **v**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang 1
B. Identifikasi Masalah 12
C. Batasan Masalah 12
D. Rumusan Masalah 12
E. Tujuan Dan Manfaat Penelitian 13
F. Penjelasan Judul 14
BAB II LANDASAN TEORI **17**
A. Konsep Bank Syariah 17
B. Strategi Manajemen Risiko 21
C. Pembiayaan 27
D. Kajian Terdahulu 34
BAB III METODE PENELITIAN **40**
A. Jenis Penelitian 40
B. Lokasi dan Waktu Penelitian 40
C. Sumber Data 40
D. Informan Penelitian 41
E. Teknik Pengumpulan Data 42
F. Metode Analisi Data 43
BAB IV HASIL PENELITIAN **45**
A. Gambaran Umum Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping 45
B. Hasil Penelitian 52
C. Pembahasan 68
BAB V PENUTUP **85**
A. Kesimpulan 85
B. Saran 86
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Lembaga keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi suatu negara. Dalam perekonomian modern, hampir seluruh sektor, baik produksi, distribusi, maupun konsumsi, memerlukan dukungan lembaga keuangan. Lembaga keuangan berfungsi sebagai perantara antara pihak yang memiliki surplus dana dengan pihak yang membutuhkan modal, sehingga tercipta aliran dana yang efisien dan terarah. Keberadaan lembaga keuangan tidak hanya berdampak pada aspek makro ekonomi, tetapi juga dirasakan langsung oleh masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Seiring perkembangan zaman dan globalisasi, lembaga keuangan dituntut untuk terus beradaptasi terhadap kemajuan teknologi dan perubahan kebutuhan nasabah. Di Indonesia, lembaga keuangan terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu lembaga keuangan konvensional dan lembaga keuangan syariah. Dalam dua dekade terakhir, lembaga keuangan syariah berkembang pesat karena dinilai lebih sesuai dengan prinsip keadilan dan nilai-nilai Islam, sehingga menjadi alternatif yang diminati masyarakat Muslim.[1]

Perbankan syariah merupakan salah satu bentuk lembaga keuangan yang menjalankan operasionalnya berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam. Prinsip utama perbankan syariah adalah menghindari praktik yang dilarang dalam Islam

[1] Hildawati Hildawati and Dia Meirina Suri, '*Potensi UEK-SP Kelurahan Rimba Sekampung Untuk Transformasi Menjadi Lembaga Keuangan Mikro* (LKM) Di Kota Dumai', *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6.1 (2020), pp. 24–42, doi:10.25299/jiap.2020.vol6(1).4939.

seperti riba (bunga), gharar (ketidakjelasan), dan maisir (untung- untungan). Sistem ini menekankan nilai keadilan, transparansi, dan keberlanjutan dalam setiap produk dan layanannya. Selain berorientasi pada keuntungan, perbankan syariah juga memiliki tujuan sosial, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program-program pembiayaan yang produktif. Produk yang ditawarkan meliputi penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, hingga jasa layanan perbankan lainnya yang sesuai dengan syariah. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia juga didukung oleh regulasi pemerintah melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Data statistik menunjukkan peningkatan signifikan pada aset dan jumlah nasabah, menandakan tingginya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan syariah sebagai mitra dalam pengelolaan keuangan.[2]

Pada surat Asy-Syura ayat 38 menjelaskan bahwa:

وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ وَمِمَّا رَزَقۡنَٰهُمۡ يُنفِقُونَ ٣٨

Artinya*: "Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan tuhan dan melaksanakan sholat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka dan mereka menafkahkan Sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka".*

Menurut UU No. 21 Tahun 2008 pasal 1 ayat 1 Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Dalam pasal 1 ayat 7 Undang-Undang Nomor

[2] Annisa Khairani and Luthfi Rantaprasaja, 'MIZANUNA : Jurnal Hukum Ekonomi Syariah *PERAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH*, 02.01 (2024), pp. 71–84.

21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah disebutkan bahwa Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Dalam pasal 1 ayat 12, menyebutkan bahwa prinsip syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang Syariah.

Menurut Karnean Purwaatmadja yang dikutip oleh Muhammad Firdaus mengidenfikasi bahwa Bank Syariah adalah bank yang berpoperasi sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, yakni bank dengan tata cara dan operasinya mengikuti ketentuan- ketentuan Syariah Islam, salah satu unsur yang harus dijauhi dalam muamalah Islam adalah pratik-praktik yang mengandung unsur riba.[3] Dalam pembiayaan berdasarkan prinsip syariah adalah penyediaan uang atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.

Salah satu produk utama yang ditawarkan bank syariah adalah pembiayaan. Pembiayaan ini menggunakan akad-akad syariah seperti murabahah, mudharabah, musyarakah, dan ijarah. Melalui pembiayaan, bank syariah berperan dalam membantu masyarakat mengembangkan usaha, meningkatkan investasi, dan memenuhi kebutuhan konsumsi. Namun, pembiayaan juga memiliki risiko

[3] Firdaus Muhammad NH, *'Konsep Dan Implementasi Bank Syariah', Jakarta: Renaisan*, 2005, p. 18.

yang harus dikelola dengan baik. Risiko yang paling sering muncul adalah pembiayaan bermasalah atau *Non-Performing Financing* (NPF), yaitu kondisi ketika nasabah tidak mampu memenuhi kewajibannya sesuai akad yang disepakati. Jika tidak segera ditangani NPF dapat memengaruhi kesehatan keuangan bank, menurunkan tingkat profitabilitas, serta merusak kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan syariah.[4]

Pembiayaan bermasalah menggambarkan tingkat pengembalian pembiayaan mengalami kegagalan, semakin besar tingkat kegagalan pengembalian pembiayaan yang dialami oleh bank tersebut maka akan semakin besar pula risiko yang akan ditanggung oleh bank, begitu pula semakin kecil tingkat kegagalan pengembalian pembiayaan yang dihadapi oleh bank, maka akan semakin kecil pula risiko yang akan ditanggung oleh bank. Untuk mengantisipasi risiko tersebut, diperlukan manajemen risiko yang mana hal itu diperlukan untuk mencegah adanya risiko, baik risiko kecil maupun risiko besar yang dapat berdampak pada suatu perusahaan. Menurut Fahmi Manajemen risko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.[5]

Menurut Karim manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau

[4] Hilmiatus Sahla, Hilyati Inayah, and Sri Sudiarti, '*Implementasi Akad Wakalah Di Lembaga Keuangan Syariah*', *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 8.2 (2023), pp. 232–38.

[5] Fahmi Irham, *'Manajemen Risiko, Teori, Kasus, Dan Solusi'*, 2018.

dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan.[6] Selain dari pada itu Sulhan dan Siswanto, juga mengungkapkan bahwa manajemen risiko merupakan suatu system pengelolaan risiko yang dihadapi organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan.[7] Dalam konteks perbankan khususnya perbankan syariah sendiri manajemen risiko adalah proses sistematis yang mencakup identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang mungkin timbul dalam kegiatan operasional bank. Dalam konteks perbankan syariah, manajemen risiko berperan penting dalam memastikan pembiayaan berjalan sesuai prinsip kehati-hatian sekaligus prinsip syariah. Strategi manajemen risiko mencakup dua pendekatan utama, yaitu pendekatan preventif (pencegahan) dan kuratif (menangani). Pendekatan preventif dilakukan sebelum pembiayaan disalurkan, seperti melalui analisis kelayakan nasabah dan penetapan kebijakan yang ketat. Sedangkan pendekatan kuratif dilakukan ketika pembiayaan bermasalah sudah terjadi, misalnya melalui restrukturisasi, negosiasi ulang, atau tindakan hukum.

Begitupun halnya dengan Bank Nagari, yang mana merupakan salah satu bank daerah yang berperan strategis dalam mendukung perekonomian masyarakat di Sumatera Barat. Bank ini menyediakan layanan perbankan konvensional maupun berbasis syariah, termasuk dalam penyaluran pembiayaan untuk masyarakat yang menginginkan layanan sesuai prinsip Islam. Cabang Lubuk Sikaping adalah salah satu cabang yang aktif dalam menyalurkan pembiayaan, terutama di sektor perdagangan, pertanian, dan usaha kecil menengah. Namun,

[6] Adiwarman A Karim, *'Analisis Fiqih Dan Keuangan'*, 2014, p. 548.
[7] M. Sulhan, *'Manajemen Bank Konvensional Dan Syariah'*, 2008.

dalam praktiknya, pembiayaan yang disalurkan tidak selalu berjalan lancar. Beberapa nasabah mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibannya, sehingga menimbulkan pembiayaan bermasalah. Hal ini menjadi tantangan serius bagi manajemen cabang untuk menjaga kualitas pembiayaan tetap sehat dan produktif. Oleh karena itu, strategi penanganan pembiayaan bermasalah menjadi hal yang sangat penting untuk di teliti.

Strategi yang digunakan Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dalam mengelola pembiayaan syariah berfokus pada penerapan manajemen risiko yang lebih ketat dan berkelanjutan, mulai dari penguatan analisis kelayakan pembiayaan sebelum akad, peningkatan kualitas pengindeksan risiko nasabah, hingga optimalisasi monitoring dan evaluasi pasca pencairan. Bank juga menerapkan langkah penagihan yang lebih intensif serta melakukan restrukturisasi pembiayaan bagi nasabah yang mengalami penurunan kemampuan bayar, tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Selain itu, peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan manajemen risiko dan pengawasan internal yang lebih efektif menjadi bagian dari strategi utama dalam menekan rasio pembiayaan bermasalah (NPF) serta menjaga kualitas portofolio pembiayaan secara berkelanjutan.

Adapun dalam menyalurkan pembiayaan pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping juga mempertimbangkan beberapa aspek agar dapat meminimalisir potensi kerugian akibat pembiayaan bermasalah. Lembaga ini memiliki tingkat perkembangan data yang berfluktuatif setiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat dari data perkembangan pembiayaan Syariah Cabang Lubuk Sikaping berikut ini:

Tabel 1.1

Data Perkembangan Pembiayaan Syariah Cabang Lubuk Sikaping

No	Tahun	NPF	Total Pembiayaan	NPF	Selisih	(%)
1	2021	-	-	-	-	-
2	2022	0	16,024,383,306	0,00	0	0%
3	2023	1,398,607,151	28,116,294,278	4,97	4,97	Naik Signifikan
4	2024	818,121,756	46,830,007,190	1,75	3,22	Turun 64,8%
5	2025	284,705,661	41,996,156,225	0,68	1,07	Turun 61,1%

Sumber data: PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping

Dari tabel di atas dapat dilihat perkembangan pembiayaan Syariah Cabang Lubuk Sikaping dari tahun 2021 hingga 2025 memperlihatkan dinamika yang cukup signifikan, terutama terkait rasio NPF sebagai indikator kesehatan pembiayaan. Pada tahun 2022, NPF tercatat 0% karena seluruh pembiayaan berjalan lancar tanpa adanya pembiayaan bermasalah. Hal ini menjadi titik awal yang baik, yang mana menandakan bahwa pengelolaan pembiayaan masih terjaga dengan baik. Namun, situasi berubah drastis pada tahun 2023, dimana NPF kenaikan hingga mencapai 4,97%. Kenaikan ini terjadi akibat meningkatnya nilai NPL sebesar Rp1,39 miliar, meskipun total pembiayaan juga naik signifikan menjadi Rp28,11 miliar. Kondisi ini menandakan adanya tekanan risiko pada kualitas pembiayaan, dimana sebagaian debitur mulai mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban pembayarannya. Pada tahun 2024 terjadi perbaikan yang cukup besar, yang mana NPF menurun drastis menjadi 1,75% dengan jumlah NPL

turun ke Rp818 juta, sementara total pembiayaan meningkat cukup pesat menjadi Rp46,83 miliar. Penurunan ini menggambarkan adanya langkah manajemen risiko yang lebih ketat dan efektifitas strategi atau penagihan pembiayaan. Dibandingkan tahun sebelumnya, selisih penurunan NPF mencapai 3,22 atau setara dengan penurunan relative sekitar -64,8% yang menunjukkan kinerja perbaikan yang signifikan. Berlanjut pada tahun 2025, dimana NPF turun rendah lagi menjadi 0,68%. Nilai NPL tercatat hanya Rp284 juta, sementara total pembiayaan tetap berada pada kisaran Rp41,99 miliar. Penurunan ini menegaskan bahwa kualitas portofolio pembiayaan semakin membaik dan pengendalian risiko pembiayaan semakin efektif. Dibandingkan tahun 2024, rasio NPF berkurang 1,70 atau sekitar -61,1%. Maka secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa meskipun sempat terjadi kenaikan kredit bermasalah pada tahun 2023, manajemen cabang berhasil melakukan pemulihan secara cepat dan berkelanjutan dalam dua tahun berikutnya. Hal ini tidak hanya mencerminkan kemampuan pengelolaan risiko yang baik, tetapi juga menunjukkan potensi pertumbuhan pembiayaan Syariah yang sehat dan berdaya tahan. Dengan penurunan NPF hingga ke 0,68% pada tahun 2025 menjadi indikator kuat bahwa Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping mampu menjaga kualitas asset, memperbaiki struktur pembiayaan, serta memperkuat kepercayaan nasabah terhadap kinerja Lembaga keuangan Syariah.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah satu staf karyawan Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, terungkap salah satu masalah utama dalam pembiayaan bermasalah, yaitu tingginya tingkat pembiayaan macet (*non-performing financing*/NPF). Staf tersebut menjelaskan bahwa banyak

nasabah mengalami kesulitan dalam membayar angsuran tepat waktu, yang disebabkan oleh kondisi ekonomi yang tidak stabil di wilayah tersebut.[8] Kondisi ini mencakup fluktuasi harga komoditas lokal seperti sawit dan kopi, yang menjadi tulang punggung ekonomi UMKM di Lubuk Sikaping, serta dampak pandemi yang berkepanjangan, inflasi, dan ketidakpastian cuaca yang memengaruhi produktivitas pertanian. Akibatnya, arus kas nasabah sering terganggu, sehingga pembayaran angsuran tertunda atau bahkan gagal total, yang pada akhirnya meningkatkan rasio NPF cabang hingga melebihi target internal bank.

Fenomena ini tidak berdiri sendiri, melainkan bagian dari serangkaian masalah struktural yang lebih luas. Salah satunya adalah ketimpangan antara kebutuhan pembiayaan UMKM lokal dengan kapasitas pembiayaan yang tersedia di cabang daerah. Di Lubuk Sikaping, sebagai daerah pedesaan di Sumatra Barat, UMKM mendominasi aktivitas ekonomi dengan sektor usaha seperti perdagangan kecil, pertanian, dan kerajinan rumah tangga. Namun, alokasi dana pembiayaan dari pusat sering kali terbatas, diprioritaskan untuk proyek besar di kota-kota utama seperti Padang. Hal ini memaksa cabang Lubuk Sikaping untuk membiayai lebih banyak nasabah dengan plafon terbatas, yang menyebabkan kondisi pembiayaan dan peningkatan risiko gagal bayar.

Masalah lainnya yang muncul adalah ketergantungan pada data pembiayaan yang kurang mencerminkan dinamika ekonomi lokal Lubuk Sikaping. Sistem pengendalian risiko bank sering mengandalkan data agregat

[8] ‘Afriadi, Kariyawan Bank Bagari Cabang Lubuk Sikaping, Wawancara,Tanggal 05 Desember 2025, Jam 08.16 WIB’.

nasional atau provinsi, yang tidak peka terhadap kondisi mikro seperti musim tanam gagal atau fluktuasi harga pasar tradisional di Pasar Lubuk Sikaping. Akibatnya, prediksi risiko menjadi tidak akurat, model pembiayaan scoring gagal mendeteksi kerentanan nasabah petani kopi terhadap penurunan harga ekspor. Karyawan menyatakan bahwa data historis nasabah sering kali tidak diperbarui secara langsung, sehingga asesmen kemampuan bayar tidak selaras dengan realitas lapangan.

Selain itu, minimnya pemahaman nasabah terhadap persyaratan pembiayaan syariah berbasis bagi hasil menjadi pemicu risiko miskomunikasi dan ketidakpatuhan. Dalam prinsip syariah seperti mudharabah atau musyarakah, pembiayaan bukanlah pinjaman konvensional dengan bunga tetap, melainkan kemitraan di mana bank dan nasabah berbagi hasil usaha. Namun, banyak nasabah UMKM di Lubuk Sikaping, yang mayoritas memiliki pendidikan rendah dan literasi keuangan terbatas, memandang skema ini sebagai "pinjaman biasa" dengan ekspektasi pembayaran tetap. Karyawan mengungkap bahwa kurangnya sosialisasi intensif menyebabkan nasabah enggan melaporkan kerugian usaha secara transparan, sehingga bank tidak dapat menyesuaikan bagi hasil tepat waktu. Hal ini meningkatkan risiko moral hazard, di mana nasabah sengaja menunda pembayaran dengan harapan restrukturisasi, yang pada gilirannya memperburuk portofolio pembiayaan bermasalah.

Dari fenomena-fenomena tersebut, terlihat peningkatan jumlah masyarakat yang mengajukan pembiayaan syariah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, didorong oleh kepercayaan terhadap prinsip Islam dan kemudahan akses layanan.

Namun, di balik itu, tidak dapat dipungkiri bahwa manajemen risiko menjadi krusial untuk meminimalisir berbagai risiko yang timbul, khususnya dari pembiayaan yang disalurkan. Risiko utama meliputi pembiayaan risiko (gagal bayar), risiko operasional (kesalahan proses), dan risiko syariah (penyimpangan prinsip Islam), yang semuanya dapat mengancam keberlanjutan bank.

Oleh karena itu, penanganan manajemen risiko yang tepat sangat diperlukan untuk mengendalikan potensi kerugian di masa depan akibat keputusan pembiayaan saat ini. Strategi yang direkomendasikan mencakup penguatan asesmen risiko berbasis data lokal melalui integrasi big data dan survei lapangan, peningkatan kapasitas pembiayaan cabang daerah via alokasi dana khusus UMKM, serta program literasi keuangan syariah intensif seperti workshop bagi hasil bagi nasabah petani dan pedagang. Implementasi teknologi seperti aplikasi mobile untuk monitoring real-time arus kas nasabah juga dapat meningkatkan akurasi prediksi.

Dengan begitu, penelitian ini menjadi penting karena sebagian besar kajian sebelumnya berfokus pada bank umum syariah, sementara penelitian yang secara khusus menyoroti bank daerah dengan karakteristik ekonomi lokal masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi strategi manajemen risiko yang diterapkan Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dalam menangani pembiayaan bermasalah, baik dari sisi pencegahan maupun penanganan. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademis, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi pihak bank dalam memperkuat strategi manajemen risiko agar pembiayaan tetap sehat dan berdaya saing.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi dan mengangkat judul terkait **"Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Kecamatan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman)".**

B. Identifikasi Masalah

Dari beberapa latar belakang yang dikemukakan maka dapat di identifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Terjadinya Fluktuasi pada pembiayaan bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping yang dapat berdampak pada kesehatan keuangan bank?
2. Kurangnya identifikasi dalam menangani risiko pembiayaan bermasalah pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulisan yang ingin membatasi masalah pada strategi manajemen risiko dalam menangani pembiayaan bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.

D. Rumusan Masalah

Untuk mempermudah dalam melakukan penulisan, maka penulis membuat perumusan masalah agar arah dan tujuan penulisan ini jelas adanya. Adapun perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Strategi manajemen risiko dalam menangani pembiayaan bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping?

2. Bagaimanakah dampak strategi manajemen risiko dalam menangani pembiayaan bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping?

E. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Berdasarkan fokus penelitian diatas maka penulis memfokuskan penelitian ini terhadap permasalahan ini bertujuan untuk:

a. Untuk mengetahui dan menganalisa penerapan manajemen risiko dalam menangani pembiayaan bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.
b. Untuk mengetahui dan menganalisa dampak strategi manajemen risiko dalam menangani pembiayaan bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.

2. Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Beberapa manfaat bagi peneliti yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengembang ilmu pengetahuan di masa depan serta memberikan wawasan lebih khususnya terkait pada strategi manajemen resiko dalam menangani pembiayaan bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan akan menjadi bahan

peneliti memberikan kontribusi nyata bagi pihak perbankan, khususnya Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, dalam merumuskan serta menerapkan strategi manajemen risiko yang lebih efektif untuk menekan potensi terjadinya pembiayaan bermasalah. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen bank dalam memperbaiki sistem pengawasan, prosedur analisis pembiayaan, serta strategi penyelamatan pembiayaan yang bermasalah. Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat bagi nasabah sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya memenuhi kewajiban pembiayaan secara tepat waktu dan sesuai akad, sehingga tercipta hubungan yang sehat dan berkelanjutan antara pihak bank dengan nasabah.

F. Penjelasan Judul

Agar tidak terjadi kekeliruan dalam memahami judul dan untuk menghindari pengertian yang salah, maka penulis menjelaskan judul penelitian tentang (Strategi Manajemen Resiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping) sebagai berikut:

Strategi : Strategi merujuk pada rencana, metode, atau langkah-langkah yang disusun secara sistematis, untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks penelitian ini, strategi berarti pendekatan yang dirancang oleh bank atau lembaga keuangan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah

pembiayaan yang bermasalah.[9]

Manajemen Risiko : Manajemen risiko adalah suatu proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang mungkin timbul dalam kegiatan operasional lembaga keuangan. Dalam penelitian ini, manajemen risiko difokuskan pada upaya pencegahan serta penanganan risiko yang muncul akibat pembiayaan bermasalah agar tidak mengganggu kesehatan bank.[10]

Pembiayaan Bermasalah : Pembiayaan bermasalah adalah kondisi ketika nasabah tidak mampu memenuhi kewajiban pembayaran sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati, baik karena faktor internal (seperti lemahnya manajemen usaha) maupun eksternal (seperti kondisi ekonomi). Dalam konteks perbankan syariah, pembiayaan bermasalah dapat menghambat pertumbuhan bank dan meningkatkan risiko kerugian.[11]

Berdasarkan penjelasan mengenai istilah dalam judul penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan serangkaian langkah yang disusun secara

---

[9] Maulana Fajar and Mutamimah, 'Penurunan Non Performing Financing Berbasis Enterprise Risk Management Pada Bank Syariah Di Indonesia', *Ekobis*, 24.2 (2023), pp. 117–53 <http://repository.unissula.ac.id/31155/%0Ahttp://repository.unissula.ac.id/31155/1/Magister Manajemen_20402000069_fullpdf.pdf>.

[10] *Ali.M, 'Manajemen Risiko. Strategi Perbankan Dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Ekonomi*.', 2006.

[11] M. S Antoni, *'Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik'*, 2001.

sistematis oleh pihak bank untuk mencegah dan menangani pembiayaan bermasalah, baik melalui upaya preventif sebelum risiko terjadi maupun kuratif ketika masalah sudah muncul. Manajemen risiko berperan sebagai kerangka kerja untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dalam aktivitas perbankan, khususnya dalam pembiayaan. Salah satu risiko terbesar yang dihadapi lembaga keuangan adalah terjadinya pembiayaan bermasalah yang diukur melalui rasio *Non-Performing Financing* (NPF). Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis strategi manajemen risiko yang diterapkan Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dalam menangani pembiayaan bermasalah, sehingga hasilnya dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kesehatan bank dan menjaga kepercayaan nasabah.

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Konsep Bank Syariah

1. Pengertian Bank Syariah

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan dana atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Menurut ensiklopedia Islam, bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip-prinsip syari'ah Islam.[12]

Menurut UU No. 21 Tahun 2008 pasal 1 ayat 1 Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Dalam pasal 1 ayat 7 Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah disebutkan bahwa Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Dalam pasal 1 ayat 12, menyebutkan bahwa prinsip syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah.[13]

[12] Sumar'in, *'Konsep Kelembagaan Bank Syariah'*, 2012, p. 49.
[13] Ibid., '.

Seperti yang telah disebutkan di atas, bank syariah dalam sistem serta kegiatan operasionalnya dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Prinsip syariah diartikan sebagai prinsip yang berdasarkan hukum atau norma agama Islam. Dalam hal ini pengertian bank syariah dan bank Islam sama, yaitu sistem perbankan yang berdasarkan pada hukum-hukum Islam (syariah). Dasar pemikiran terbentuknya bank syariah bersumber dari adanya larangan riba di dalam al-Qur'an sebagai berikut:

ٱلَّذِينَ يَأْكُلُونَ ٱلرِّبَوٰاْ لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ ٱلَّذِى يَتَخَبَّطُهُ ٱلشَّيْطَٰنُ مِنَ ٱلْمَسِّ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوٓاْ إِنَّمَا ٱلْبَيْعُ مِثْلُ ٱلرِّبَوٰاْ ۗ وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلْبَيْعَ وَحَرَّمَ ٱلرِّبَوٰاْ ۚ فَمَن جَآءَهُۥ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِۦ فَٱنتَهَىٰ فَلَهُۥ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِ ۖ وَمَنْ عَادَ فَأُوْلَٰٓئِكَ أَصْحَٰبُ ٱلنَّارِ ۖ هُمْ فِيهَا خَٰلِدُونَ ﴿٢٧٥﴾

Artinya: *"Orang-orang yang memakan riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan setan karena gila. Yang demikian itu karena mereka berkata bahwa jual beli sama dengan riba. Padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Barang siapa mendapat peringatan dari Tuhannya, lalu dia berhenti (dari mengambil riba), maka apa yang telah di-perolehnya dahulu menjadi miliknya dan urusannya (terserah) kepada Allah. Barang siapa mengulangi, maka mereka itu penghuni neraka, mereka kekal di dalamnya."* (al-Baqarah :275) [14]

Ayat di atas menegaskan bahwa Allah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba, *"wa ahalla allah al-bay'a waharrama ar-riba"*, dengan pengertian bahwa pada jual beli ada pertukaran atau pergantian yang seimbang yaitu barang dari pihak penjual kepada pembeli, sedangkan pada riba tidak ada penyeimbang langsung kecuali kesempatan pemanfaatan uang. Ayat ini diakhiri

[14] Karya Agung Surabaya, 'Al-Qur'an Terjemahan.', 2006, p. 58.

dengan penegasan ulang bahwa sudah seharusnya riba dihentikan karena orang-orang yang suka terlibat dengan transaksi riba akan masuk ke dalam neraka, *"waman 'ada fa'ula'ika ashhabu an-nari hum fiha khaliduna."* Sebagai ganti riba supaya tidak termasuk dalam penghuni neraka yaitu transaksi jual beli.[15]Apabila mereka mengambil riba, maka mereka termasuk golongan penghuni neraka yang kekal. Hal itu akan menjadi kerugian bagi yang melakukan riba, dengan merasa lelah di dunia dan azab di akhirat dan ia tidak mendapatkan manfaat yang telah ia lakukan (mengambil riba).

Bank syariah dalam menjalankan usahanya menggunakan pola bagi hasil yang merupakan landasan utama segala operasinya, baik dalam produk pendanaan, pembiayaan maupun dalam produk lainnya. Produk produk bank syariah mempunyai kemiripan tetapi tidak sama dengan produk bank konvensional karena adanya pelarangan riba, gharar dan maysir. Oleh karena itu produk-produk pendanaan dan pembiayaan pada bank syariah harus menghindari unsur-unsur yang dilarang tersebut. Menurut Schaik dalam buku Khaerul Umam yang berjudul Manajemen Perbankan Syariah, bank Islam adalah sebuah bentuk dari bank modern yang didasarkan pada hukum Islam yang sah, dikembangkan pada abad pertama Islam menggunakan konsep berbagi resiko sebagai metode utama, dan meniadakan keuangan yang berdasarkan kepastian serta keuntungan yang ditentukan sebelumnya.[16] Pengertian senada diungkapkan oleh Karnaen Perwataatmaja dan Muhammad Syafi'i Antonio mendefinisikan bank Islam sebagai bank yang beroperasi sesuai prinsip-prinsip syariat Islam, yakni bank

[15] *Dwi Suwiknyo, 'Kompilasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonmi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar', 2010, pp. 128–130.

[16] *Khaerul Umam, 'Manajemen Perbankan Syariah'*, 64 (2013), p. 15.

yang dalam beroperasinya mengikuti ketentuan-ketentuan syariat Islam khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalah secara Islam.[17]

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan dapat dipahami bahwa bank syariah atau bank Islam adalah suatu lembaga keuangan perbankan dalam kegiatan operasionalnya dan sistem yang diterapkan berdasarkan syariat Islam.

2. Fungsi dan Peran Bank Syariah

Selayaknya suatu usaha yang dibangun atas dasar kemaslahatan umat baik didunia dan akhirat, maka bank syariah hendaknya melakukan fungsi dan perannya sesuai dengan ajaran Islam dimana ajaran ini berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits. Adapun fungsi dan peran bank syariah yang diantaranya tercantum dalam pembukaan standar akuntansi yang dikeluarkan oleh AAOIFI (*Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institution*) sebagai berikut:[18]

a. Manajer investasi, Bank Syariah dapat mengelola investasi dana nasabah.
b. Investor, Bank Syariah dapat menginvestasikan dana yang dimilikinya maupun dana nasabah yang dipercayakan kepadanya.
c. Penyedia jasa keuangan dan lalu lintas pembayaran, Bank Syariah dapat melakukan kegiatan-kegiatan jasa-jasa layanan perbankan sebagaimana lazimnya.
d. Pelaksanaan kegiatan sosial, sebagai ciri yang melekat pada entitas keuangan syariah, Bank Islam juga memiliki kewajiban untuk mengeluarkan dan mengelola (menghimpun, mengadministrasikan, mendistribusikan)

[17] Run B4, *'Aspek Hukum Perbankan Syariah'*.
[18] *Heri Sudarsono, 'Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah*. Deskripsi Dan Ilustrasi', *Yogyakarta: Ekonisia*, 2013, p. 43.

zakat serta dana-dana sosial lainnya.

3. Tujuan Bank Syariah

Dibandingkan dengan bank konvensional, bank syariah memiliki tujuan lebih luas daripada bank konvensional, namun tetap mencari keuntungan dimana keuntungan tersebut didapatkan dengan cara-cara yang syariah dan berasal dari sektor riil sehingga tidak adanya unsur riba. Adapun tujuan bank syariah sebagai berikut:

a. Menyediakan lembaga keuangan perbankan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat.
b. Memotivasi masyarakat untuk ikut serta dalam pembangunan.
c. Merubah cara berpikir masyarakat agar lebih baik dan lebih ekonomis agar masyarakat tersebut lebih baik dalam hidupnya.
d. Melalui produk perbankan syariah yang ada, akan menyadarkan masyarakat mengenai pentingnya berbagi dan bagi hasil. Artinya masyarakat tidak lagi melakukan riba.

B. Strategi Manajemen Risiko

1. Pengertian Strategi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Strategi merupakan ilmu dan seni menggunakan semua sember daya untuk melaksanakan kebijakan tertentu.[19] Menurut Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Strategi merupakan cara atau siasat.[20] Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan,

[19] 'Dapartemen Pendidikan Nasional, Kamus Bahasa Indonesia Edisi Ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 20), h.1092'.
[20] Sulchan yasyin, 'Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, (Surab: Amanah)', 1997, p. 443.

perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dimasa yang akan datang.

Strategi merupakan pondasi tujuan organisasi dalam hal agribisnis strategi yang digariskan adalah ekstenifikasi, itensifikasi, rehabilitasi, dan diversikasi. Strategi pada hakikatnya perencanaan dan manajemen untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya memberikan arahan saja, melainkan harus mampu mewujudkan bagaimana taktik operasionalnya.[21] Jadi strategi adalah wujud rencana dalam bidang pemasaran yang ditetapkan dan dijalankan guna mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi juga merupakan suatu rencana atau tindakan yang disusun secara matang, cermat, dan terarah dengan tujuan untuk mencapai sasaran tertentu secara optimal. Penyusunan strategi memerlukan analisis mendalam terhadap berbagai faktor internal dan eksternal, seperti sumber daya yang tersedia, peluang yang dapat dimanfaatkan, serta ancaman yang mungkin dihadapi. Strategi yang efektif harus mampu mengintegrasikan seluruh elemen penting dalam organisasi, mulai dari perumusan tujuan yang jelas, kebijakan pendukung, hingga serangkaian langkah yang saling berkaitan agar dapat mencapai hasil yang maksimal.[22]

Menurut Chandler, strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang suatu organisasi serta pemilihan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan

---

[21] Sukanto Reksohadiprodjo, *'Manajemen Strategi*, (Yogyakart: BEFE) Edisi Pertama', 1987, h. 11.

[22] Ade Mukhtar Agustia, 'Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Permata Hati Tangerang', *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2.1 (2024), pp. 65–74, doi:10.59639/asik.v2i1.55.

untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa strategi bukan hanya sekadar rencana, tetapi juga pedoman dalam pengambilan keputusan yang bersifat dinamis. Dalam konteks lembaga keuangan, strategi memiliki peran penting dalam memastikan bahwa aktivitas operasional, seperti penghimpunan dana dan penyaluran pembiayaan, berjalan secara efisien dan sesuai dengan prinsip yang berlaku. Strategi yang tepat memungkinkan lembaga keuangan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, memanfaatkan peluang yang ada, serta meminimalkan risiko yang mungkin muncul.

2. Pengertian Manajemen Risiko

Menurut Handoko, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.[23] Hal senada juga dikemukakan oleh Daft, manajemen (*management*) adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasional.[24] Begitu pula halnya dengan yang dikemukakan oleh Danupranata, manajemen berarti seni dan ilmu pengelolaan yang berisi atau berfungsi untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. [25]

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu bidang ilmu yang mempelajari

[23] Handoko T. Hani, 'Manajemen', *Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta*, 2012.
[24] Daft. Richard L, 'Era Baru Manajemen.', *Jakarta: Selemba Empat.*, 2013.
[25] Danupranata. Gita, 'Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah.', *Akarta: Selemba Empat.*, 2013.

bagaimana cara untuk bisa merencanakan, serta mengatur suatu organisasi untuk dapat mencapai target yang telah direncanakan. Dalam melaksanakan perencanaan yang telah direncanakan pada sebuah organisasi tidak terlepas dari risiko-risiko yang dapat timbul pada saat pelaksanaannya, maka dari itu risiko-risiko yang dapat timbul tersebut tidak dapat diabaikan karena dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu perusahaan. Risiko dapat ditafsirkan sebagai bentuk ketidakpastian tentang suatu keadaan yang akan terjadi nantinya (*future*) dengan keputusan yang diambil berdasarkan berbagai pertimbangan pada saat ini. Risiko adalah kemungkinan kejadian hasil yang menyimpang dari harapan yang bersifat merugikan. Risiko tersebut adalah ketidakpastian yang bisa diperkirakan atau diukur dan telah diketahui tingkat probabilitas kejadian, serta ketidakpastian yang tidak dapat diperkirakan tidak termasuk risiko. Sedangkan risiko dalam konteks perbankan secara umum merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak dapat diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan bank. Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa risiko adalah kejadian-kejadian yang dapat diprediksi dan dapat diketahui tingkat kerugian yang akan terjadi sehingga dapat diambil suatu tindakan untuk mengurangi tingkat kerugian tersebut di masa yang akan datang.

Adapun dalam menangani sebuah risiko, maka diperlukan manajemen risko yang mana hal itu sangat diperlukan untuk mencegah adanya risiko baik risiko kecil maupun risiko besar yang dapat berdampak pada suatu perusahaan. Manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana

suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Manajemen risiko Merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan. Selain dari pada itu, bahwa manajemen risiko merupakan suatu sistem pengelolaan risiko yang dihadapi organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan. Menurut Pradja, dalam konteks perbankan khususnya perbankan syariah sendiri manajemen risiko dapat diartikan sebagai serangkaian cara yang komprehensif untuk melakukan identifikasi, pengukuran, pengawasan, pengelolaan, pelaporan dan pengendalian berbagai jenis risiko yang timbul pada bank syariah.[26] Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko merupakan prosedur atau serangkaian cara yang digunakan untuk dapat mengurangi, mengendalikan, serta mengelola risiko yang dapat timbul dalam kegiatan bank.

Sasaran kebijakan manajemen risiko adalah mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan jalannya kegiatan usaha bank dengan tingkat risiko yang wajar secara terarah, terintegrasi dan berkesinambungan. Dengan demikian, manajemen risiko berfungsi sebagai *filter* atau pemberi peringatan dini (*early warning system*) terhadap kegiatan usaha bank. Adapun tujuan manajemen risiko itu sendiri sebagai berikut:

a. Menyediakan informasi tentang risiko kepada pihak regulator.
b. Memastikan bank tidak mengalami kerugian yang bersifat *unacceptable.*

[26] Pradja Juhaya S., *'Manajemen Perbankan Syariah'*, *Bandung: CV. Pustaka Setia*, 2013.

c. Meminimalisasi kerugian dari berbagai risiko yang bersifat *uncontrolled.*

d. Mengukur eksposur dan pemusatan risiko.

e. Mengalokasikan modal dan membatasi risiko.

3. Proses Manajemen Risiko

Dalam melaksanakan penerapan manajemen risiko maka dibutuhkan proses agar penerapan yang akan dilaksanakan berjalan dengan efektif. Adapun proses manajemen risiko dimulai dari identifikasi risiko yang gunanya untuk mengetahui jenis risiko yang berpotensi terjadi pada aktivitas bank, dilanjutkan dengan pengukuran risiko untuk mengetahui besar risiko yang dihadapi. Kemudian, bank melakukan penilaian kualitas kontrol terhadap risiko yang ada. Selanjutnya bank melakukan monitoring dan pelaporan atas upaya pengendalian risiko. Adapun proses manajemen risiko sebagai berikut:

a. Identifikasi risiko, Proses identifikasi risiko ini dilakukan mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan bank.

b. Pengukuran risiko, Proses pengukuran risiko ini dilakukan untuk mengukur profil risiko bank, dan selanjutnya digunakan untuk memperoleh gambaran efektivitas penerapan manajemen risiko.

c. Pemantauan risiko, Proses pemantauan risiko ini merupakan proses di mana bank menggunakan limit risiko baik secara individual dan keseluruhan atau konsolidasi.

d. Pengendalian risiko, Proses pengendalian risiko dilakukan bank untuk mengelola risiko tertentu, terutama yang dapat membahayakan

kelangsungan usaha bank. Pengendalian risiko dapat dilakukan oleh bank, antara lain dengan cara lindung nilai atau *hedging* dan metode mitigasi risiko lainnya seperti penutupan asuransi, pembelian garansi, melakukan sekuritisasi aset dan menggunakan instrumen *credit derivatives*, serta penambahan modal bank untuk menyerap potensi kerugian.

Dari penjelasan diatas, untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko, pada tahap awal bank syariah harus secara tepat mengenal dan memahami serta mengidentifikasi seluruh risiko, baik yang sudah ada (*inherent risks*) maupun yang mungkin timbul dari suatu bisnis baru bank. Selanjutnya, secara berturut-turut, bank syariah perlu melakukan pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko. Dalam perbankan syariah, manajemen risiko memiliki peran yang sangat penting karena pembiayaan yang dilakukan menggunakan akad berbasis bagi hasil, jual beli, maupun sewa. Hal ini membuat karakteristik risiko menjadi berbeda dan lebih kompleks dibandingkan dengan sistem konvensional. Jika risiko tidak dikelola dengan baik, maka hal tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi bank, menurunkan kepercayaan nasabah, bahkan mengancam stabilitas sistem keuangan.

C. Pembiayaan

1. Pengertian Pembiayaan

Menurut Ismail, pembiayaan merupakan aktivitas bank syariah dalam menyalurkan dana kepada pihak lain selain bank berdasarkan prinsip syariah.[27] Menurut Danupranata, Pembiayaan juga merupakan salah satu tugas pokok bank,

[27] Ismail, 'Perbankan Syariah.', *Jakarta: Kencana*, 2017.

yaitu pemberian fasilitas penyediaan dana untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang tergolong sebagai pihak yang mengalami kekurangan dana. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pembiayaan merupakan salah satu produk pokok pada bank syariah yang kegiatannya menyalurkan dana bank kepada pihak yang membutuhkan dana (nasabah) yang dilakukan berdasarkan prinsip syariah. Penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan didasarkan pada kepercayaan yang diberikan oleh pemilik dana kepada pengguna dana. Pemilik dana percaya kepada penerima dana bahwa dana dalam bentuk pembiayaan yang diberikan pasti akan terbayar. Penerima pembiayaan mendapat kepercayaan dari pemberi pembiayaan, sehingga penerima pembiayaan berkewajiban untuk mengembalikan pembiayaan yang telah diterimanya sesuai dengan jangka waktu yang telah diperjanjikan dalam akad pembiayaan. [28]

Didalam perbankan syariah, istilah pembiayaan tidak dikenal karena bank syariah memiliki skema yang berbeda dengan bank konvensional dalam menyalurkan dananya kepada pihak yang membutuhan. Bank syariah menyalurkan dananya kepada nasabah dalam bentuk pembiayaan. Sifat pembiayaan bukan merupakan utang piutang, tetapi merupakan investasi yang diberikan bank kepada nasabah dalam melakukan usaha. Risiko pembiayaan dalam perbankan syariah dapat terjadi karena *counterparty* (nasabah) tidak dapat memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian. Hal ini bisa disebabkan oleh manajemen usaha nasabah yang kurang baik, kondisi ekonomi yang tidak stabil, maupun kebijakan pembiayaan yang kurang tepat. Pembiayaan dalam perbankan

[28] Gita, 'Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah.'

syariah menurut Ascarya dapat dibagi tiga, yaitu:

a. *Retrun bearing financing*, yaitu bentuk pembiayaan yang secara komersial menguntungkan, ketika pemilik modal mau menanggung risiko kerugian dan nasabah juga memberikan keuntungan.
b. *Retrun free financing*, yaitu bentuk pembiayaan yang tidak untuk mencari keuntungan yang lebih ditujukan kepada orang yang membutuhkan, sehingga tidak ada keuntungan yang dapat diberikan.
c. *Charity financing*, yaitu bentuk pembiayaan yang memang diberikan kepada orang miskin dan membutuhkan, sehingga tidak ada klaim terhadap pokok dan keuntungan.[29]

2. Fungsi Pembiayaan

Pembiayaan yang diberikan oleh bank syariah berfungsi membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dalam meningkatkan usahanya. Masyarakat merupakan individu, pengusaha, Lembaga, badan usaha, dan lain-lain yang membutuhkan dana. Secara terperinci Ismail meyebutkan bahwa pembiayaan memiliki fungsi sebagai berikut:

a. Pembiayaan dapat meningkatkan arus tukar-menukar barang dan jasa, yang mana hal ini semisalnya belum tersedia uang sebagai alat pembayaran, maka pembiayaan akan membantu melancarkan lalu lintas pertukaran barang dan jasa.
b. Pembiayaan merupakan alat yang dipakai untuk memanfaatkan dana yang menganggur, yang mana bank dapat mempertemukan pihak yang kelebihan

[29] Ascarya, *'Akad Dan Produk Bank Syariah.', Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.*, 2013.

dana dengan pihak yang memerlukan dana. Bank dapta memanfaatkan dana yang menganggur untuk disalurkan kepada pihak yang membutuhkan. Dana yang berasal dari golongan yang kelebihan dana maka akan efektif karena dana tersebut dimanfaatkan oleh pihak yang membutuhkan dana.

c. Pembiayaan sebagai alat pengendali harga, dimana ekspansi pembiayaan akan mendorng meningkatkan jumlah uang yang beredar dan peningkatan peredaran uang akan mendorong kenaikan harga. Sebaliknya, pembatasan pembiayaan akan berpengaruh pada jumlah uang yang beredar dan keterbatasan uang yang beredar dimasyarakat memiliki dampak pada penurunan harga.

d. Pembiayaan dapat mengaktifkan dan meningkatkan manfaat ekonomi yang ada, dimana pada pembiyaan mudharabah dan musyarakah yang diberikan oleh bank Syariah memiliki dampak pada kenaikan makro ekonomi. Misal mitra (pengusaha), setelah mendapatkan pembiayaan dari bank syariah akan memproduksi barang, mengolah bahan baku menjadi barang jadi, meningkatkan volume perdagangan dan melaksanakan kegiatan ekonomi lainnya.

3. Jenis- Jenis Pembiayaan

Menurut Soemitra, menyebutkan beberapa jenis pembiayaan yang terbagi kedalam 3 jenis yaitu sebagai berikut:

1. Pembiayaan jual beli, yaitu pembiayaan dalam bentuk penyediaan barang melalui transaksi jual beli sesuai dengan perjanjian pembiayaan syariah yang disepakati oleh para pihak.

2. Pembiayaan Investasi, yaitu pembiayaan dalam bentuk penyediaan modal dengan jangka waktu tertentu untuk kegiatan usaha produktif dengan pembagian keuntungan sesuai dengan perjanjian pembiayaan syariah yang disepakati oleh para pihak.
3. Pembiayaan jasa, yaitu pemberian atau penyediaan jasa baik dalam bentuk pemberian manfaat atas suatu barang, pemberian pinjaman, pemberian pelayanan atau tanpa pembayaran imbalan jasa (*ujrah*) sesuai dengan perjanjian pembiayaan syariah yang disepakati oleh para pihak.[30]

4. Pembiayaan Bermasalah

Menutut Haq, penyaluran pembiayaan yang dilakukan bank syariah dapat mengakibatkan munculnya potensi pembiayaan macet atau yang biasa disebut pembiayaan bermasalah. Karena pada praktiknya, tidak semua nasabah dapat mengembalikan pembiayaan tanpa adanya kendala. Pembiayaan bermasalah terjadi jika pada pembiayaan yang disalurkan mengalami ketidaklancaran. [31]

Masih hal sama yang diungkapkan oleh Jamilah, pembiayaan bermasalah menggambarkan suatu situasi dimana persetujuan pengembalian pembiayaan mengalami risiko kegagalan, bahkan cenderung akan mengalami kerugian potensial.[32] Semakin besara rasio NPF maka semakin besar pula risiko pembiayaan yang ditanggung pihak bank. Begitu pula sebaliknya, jika NPF semakin kecil maka semakin kecil juga risiko pembiayaan yang ditanggung pihak

[30] Soemitra Andri, 'Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah.', *Jakarta: Kencana*, 2017.

[31] Dian Ayu Nur Afifah and Guntur Kusuma Wardana, 'Pengaruh Likuiditas, Efektivitas Dan Pembiayaan Bagi Hasil Terhadap Profitabilitas Perbankan Syariah Di Indonesia', *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance*, 5.1 (2022), pp. 158–71.

[32] Jamilah Wahidahwati, 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pembiayaan Mudharabah', *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5.4 (2016), pp. 1–20.

bank. Maka dalam hal ini setelah pembiayaan diberikan, maka pihak bank wajib melakukan pemantauan terhadap penggunaan pembiayaan serta kemampuan dan kepatuhan nasabah dalam memenuhi kewajibannya. Selain dari pada itu pembiayaan adalah sumber pendapatan bank syariah yang terbesar, namun sekaligus merupakan risiko oprasi bisnis yang terbesar, yaitu timbulnya pembiyaan bermasalalah, karena dengan adanya pembiyaan bermasalah bukan saja menurunkan pendapatan bagi bank syariah tetapi juga akan berdampak pada kesehatan bank syariah dan pada akhirnya akan merugikan nasabah penyimpan (Usanti). [33]

5. Penyebab Pembiayaan Bermasalah

Menurut Nawatri, ada beberapa pihak penyebab pembiayaan bermasalah, pihak yang dapat menyebabkan pembiayaan bermasalah yaitu sebagai berikut:

a. Pihak debitur (nasabah peminjam)

Yang pertama, manajemen (pengelolaan) menunjukkan perubahan, misalnya terjadi penggantian pengurus, perselisihan, ketidakmampuan menangani ekspansi usaha, dan lainnya. Kedua, operasional usaha yang semakin memburuk, misalnya kehilangan pelanggan, berkurangnya pasokan bahan baku, mesin-mesin yang kurang berfungsi, dan lainnya. Ketiga Itikad, yang kurang baik, misalnya debitur sudah merencanakan penipuan melakukan pembobolan bank melalui sektor pembiayaan.

b. Pihak bank

Yang mana ketidakmampuan sumber daya manusia, misalnya

[33] Trisadini Prasastinah Usanti, 'Pengelolaan Risiko Pembiayaan Di Bank Syariah', *ADIL: Jurnal Hukum*, 3.2 (2019), pp. 408–28, doi:10.33476/ajl.v3i2.817.

pejabat bank kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengelola pembiayaan, Kelemahan bank dalam melakukan pembinaan dan pengawasan, atau misalnya pejabat bank belum menyadari pentingnya *Monitoring* atas kredit yang telah diberikan ke debitur dan juga I'tikad yang kurang baik dari pejabat bank, misalnya terjadi kolusi dengan pihak debitur untuk mendapatkan keuntungan pribadi.

c. Pihak lainnya

Yang mana terjadi *Force Majeur*, yakni adanya peristiwa yang menimbulkan risiko kemacetan pembiayaan. Keadaan ini terjadi akibat adanya bencana alam, kebakaran, perampokan, dan lainnya dan juga kondisi perekonomian negara yang tidak mendukung perkembangan iklim usaha, misalnya krisis moneter.

Penyebab pembiayaan bermasalah dapat berasal dari pihak debitur sendiri, pihak bank, dan pihak lainnya yang bersangkutan, seperti peristiwa yang menimbulkan kemacetan pembiayaan dan kondisi perekonomian negara. Pembiayaan bermasalah dapat dicegah atau diminimalisir dengan upaya memberi perhatian khusus terhadap pihak-pihak yang menjadi penyebab pembiayaan bermasalah. [34]

6. Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Menurut Ikatan Bankir Indonesia, dalam menyelesaikan pembiayaan yang terlanjur bermasalah, bank harus mengambil tindakan untuk memperoleh

[34] Natalia Merry Nawatri, Topowijono, and Achmad Husaini, 'Efektifitas Proses Manajemen Risiko Perbankan Dalam Mengendalikan Risiko Kredit (Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Persero Tbk Cabang Kawi Malang)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 25.1 (2015), pp. 1–10.

kepastian bahwa pembiayaan dapat dilunasi nasabah. Bank harus bekerja sama dengan dengan nasabah untuk mengupayakan kegiatan operasional atau usaha nasabah kembali membaik. Apabila upaya tersebut tidak berhasil, bank dapat meminta pembayaran dari nasabah dan penjamin atau melikuidasi agunan untuk melindungi kepentingan bank. Selain itu dalam menghadapi pembiayaan bermasalah, bank harus bertindak cepat dan tepat. Semakin cepat tindakan dilakukan, semakin banyak pula pilihan solusi yang dapat dilakukan. Berikut beberapa hal yang dapat dilakukan oleh bank:

a. Mengevaluasi kembali nasabah yang berada dalam kondisi yang bermasalah.
b. Melakukan penilaian atas situasi, dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan bank dan nasabah. Hasil penilaian ini menentukan tindakan apa yang akan dilakukan oleh bank. Apabila bank melihat bahwa nilai agunan menurun drastis, bank harus berusaha untuk bekerja sama dengan nasabah, misalnya dengan memberikan tambahan pembiayaan dengan aset lain sebagai agunan. Sebaliknya, apabila bank dapat menguasai agunan, maka bank dapat menjual agunan tersebut. [35]

D. Kajian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen risiko yang komprehensif sangat berpengaruh dalam menekan pembiayaan bermasalah (NPF / NPL) pada bank syariah. Misalnya**,** Efektivitas Manajemen Risiko dalam Memitigasi Pembiayaan Bermasalah pada Bank Syariah menemukan bahwa

[35] 'Ikatan Bankir Indonesia. *Memahami Bisnis Bank Syariah.*', *Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama*, 2015.

identifikasi risiko, monitoring, dan tindakan preventif sejak awal sangat penting untuk menjaga kualitas aset pembiayaan.[36] Penelitian *Determinants of Non-Performing Financing Risk in Islamic Commercial Banks in Indonesia* [37]menambahkan bahwa aspek *governance* seperti *Good Corporate Governance* dan tanggung jawab sosial syariah cukup signifikan dalam mengurangi risiko NPF. Sementara itu, *Risk Management Strategy for KPR Financing in Islamic Bank* [38] menyoroti bahwa standar operasional prosedur (SOP) dan prinsip pembiayaan juga menjadi instrumen penting dalam memperkecil risiko pembiayaan pelanggan. Selain itu, *Factors Influencing NPF in Sharia Banking* memperluas pemahaman dengan menganalisis faktor-eksternal seperti kondisi ekonomi, biaya operasional, serta rasio-rasio keuangan yang mempengaruhi NPF.[39] Penelitian seperti *Penurunan NPF Berbasis ERM* memberikan bukti bahwa pengelolaan risiko secara menyeluruh (*Enterprise Risk Management*) tidak hanya sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai moderasi yang memperkuat hubungan antara jenis pembiayaan dan NPF.[40]

Data pembiayaan Cabang Lubuk Sikaping menunjukkan dinamika yang mendukung pentingnya strategi-strategi yang ditemukan di penelitian sebelumnya. Misalnya, pembiayaan lancar (lancar) menunjukkan kenaikan dari Rp

---

[36] Issue June and others, *'Efektivitas Manajemen Risiko Dalam Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah Memitigasi'*, 3 (2025), pp. 1743–51.

[37] Andi Muhammad Yusuf Andi, Abdul Hamid, and M. Cholil Nafis, *'Determinants of Non-Performing Financing Risk in Islamic Commercial Banks in Indonesia'*, *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 11.1 (2024), pp. 155–72, doi:10.24252/minds.v11i1.46105.

[38] Rizka Dwi Rahmadayana, Muhammad Ikhsan Harahap, and Mawaddah Irham, *'Risk Management Strategy for IB KPR Financing in Islamic Bank'*, *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 6.3 (2024), pp. 219–32, doi:10.36407/serambi.v6i3.1442.

[39] *Ali Hardana and others, 'Factors Influencing Non-Performing Financing (NPF) In Sharia Banking'*, *Journal Markcount Finance*, 1.2 (2023), pp. 87–97, doi:10.55849/jmf.v1i2.87.

[40] Fajar and Mutamimah, *'Penurunan Non Performing Financing Berbasis Enterprise Risk Management Pada Bank Syariah Di Indonesia'.*

14.263.933.944 (2022) menjadi Rp 45.217.650.835 (2024), meskipun sedikit turun hingga Agustus 2025 ke Rp 41.087.214.992. Namun, munculnya NPL mulai tahun 2023 senilai Rp 1.398.607.151 kemudian menurun menjadi Rp 818.121.756 di tahun 2024 dan Rp 284.705.661 di Agustus 2025 menunjukkan bahwa tindakan pengendalian risiko dan monitoring mungkin sudah mulai berpengaruh. Di sisi lain, penurunan DPK dari sekitar Rp 1.760.449.362 (2022) ke Rp 624.235.572 (Agustus 2025) mengindikasikan tantangan dalam penghimpunan dana pihak ketiga, yang juga disebut di beberapa penelitian sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi NPF dan kesehatan bank. Total pembiayaan mengalami fluktuasi besar: dari Rp 16.024.383.306 (2022) naik ke Rp 46.830.007.190 (2024) lalu turun ke Rp 41.996.156.225 (Agustus 2025). Situasi ini memperlihatkan bahwa selain strategi preventif, strategi kuratif seperti restrukturisasi dan intensif follow-up wajib ada, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian-penelitian yang telah disebut.

Penelitian tentang trategi Manajemen Risiko dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu:

Tabel 1.2

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	Tuti Damayanti Marbun, Nurul Jannah (2022)	Strategi Manajemen Resiko dalam Upaya Mengatasi Pembiayaan Murabahah Bermasalah pada PT.BPRS	Fokus penelitian pada Jenis pembiayaan yang dilakukan oleh BPRS Puduarta insani hanya pembiayaan murabahah	Pada PT BPRS Puduarta insani sendiri memiliki beberapa penanganan dalam pembiayaan bermasalah yaitu dengan penagihan sesuai SOP yang ada dengan

		Puduarta Insani Cabang Uinsu	yang menjadi kendala dalam menyalurkan pembiayaan, hal ini disebabkan banyaknya minat nasabah yang mengunakan akad pembiayaan murabahah ini.	memberikan SP1,2 dan 3 dengan cara persuasive, lalu dengan cara rescheduling yang terakhir dengan cara penjualan jaminan tetapi belum ada yang sampai tahap penjualan jaminan
2	Mundhori, Fira Isnaini (2023)	Penerapan Manajemen Risiko pembiayaan dalam Meningkatkan Profitabilitas (Studi Kasus pada KSPPS BMT UGT Nusantara Cabang Jombang)	Untuk Mengekplorasi Penerapan Manajemen Risiko dalam pembiayaan untuk meningkatkan probabilitas di KSPPS BMT UGT Nusantara cabang Jombang dengan fokus pada kontrak murabahah dan strategi manajemen risiko yang digunakan	Hasil penelitian menunjukkan KSPPS BMT UGT cabang Nusantara Jombang menerapkan manajemen risiko keuangan untuk meningakatkan probabilitas dari hasil identifikasi, pengukuran dan mitigasi resiko dapat meningkatkan probabilitas pada pembiayaan. Penelitian dapat membandingkan penerapan manajemen risiko diberbagai lembaga keuangan syariah.
3	Sudanto (2024)	Penerapan Manajemen risiko Sebagai upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah pada bank Syariah	Fokus penelitian pada Penerapan manajemen risiko untuk mencegah risiko pembiayaan bermasalah.	Pembiayaan dibank Syariah dapat disebabkan oleh berbagai faktor yaitu faktor internal dan eksternal, faktor internal yaitu kesalahn pegawai sendangakan faktor eksternal seperti penurunan pendapatan usaha

				anggota, karakter anggota yang buruk. Dari faktor diatas maka pihak pemangku kebijakan yang ada dibank syariah harus mempertimbangkan dan memperhitungkan faktor internal dan eksternal untuk menekan terjadinya pembiayaan yang bermasalah salah satu caranya dengan menerapkan manajemen risiko.
4	Herlina (2016)	Implementasi Pembiayaan Murabahah dan Starategi Manjemen Risiko pada PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Pekanbaru	Fokus Penelitian pada Pelaksanaan pembiayaan merubah dan strategi manajemen resiko pada bank syariah, untuk mengetahui lebih mendalam terhadap praktik pada proses dan purna pembiayaan murabahah di PT BRI Syariah Cabang Pekanbaru.	Hasil Penelitian memiliki pembiayaan murabahah memiliki peminat yang tertinggi dibanding pembiayaan lainnya. Yang mana abank syariah memiliki 4 pembiayaan yaitu Murabahah, Musyarakah, mudharabah dan Qard
5	Arif Rahmatullah Filan Pratama (2024)	Penerapan Strategi manajemen resiko dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah	Fokus penilitian pada penerapan manajemen risiko dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan	Hasil penelitian pelaksanaan mekanisme pemberian pembiayaan pemilikan rumah bank mega Syariah

		pada pembiayaan pemilikan rumah (PPR) Bank Mega Syariah KCP Jember	bermaslah pada pembiayaan pemilikan bank mega Syariah KCP Jember yang merupakan bentuk sebuah pembahruan dan evaluasi terkait penelitian terdahulu	KCP Jember perlu melalui beberapa proses tahapan penelitian baik penilaian oleh pimpinan cabang maupu penilaian pusat. Dengan cara melakukan mengidentifikasi risiko dengan cara menganalisis nasabah dengan analisa 5C, mengukur tingkat resiko, dan memantau nasabah yang telah diklasifikasikan sesuai dengan tingkat kelancaran dalam pembayaran angsuran.
6	Khurul Aimmatul Umah, Dkk (2021)	Strategi Penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan dalam perspektif manajemen resiko Syariah	Fokus Penelitian pembiayaan yang tidak lancar yang diberikan oleh BMT kepada anggota yang tidak dapat memenuhi persyaratan atau kewajiban untuk melunasi kembali dana yang telah dipinjamkan sebelumnya pada saat tanggal jatuh tempo.	Hasil penelitian adalah dengan cara menangani strategi yang dilakukan BMT Mandiri sejahtera Blimbing dalam perpektif manajemen resiko syariah yaitu langkah pertama menetapkan konteks, mengidentifikasikan resiko, penilaian resiko, pengendalian risiko, tahap konsultasi dan komunikasi dan pemantauan dan tinjauan ulang.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, yaitu salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Secara umum metode penelitian dapat diartikan sebagai secara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sifat penelitian ini adalah deskriptif yaitu suatu bentuk metode penelitian yang mengikuti proses pengumpulan data, penulisan dan penjelasan atas data dan setelah itu dilakukan analisis. Selain itu deskriptif kualitatif yaitu menganalisa data yang bersifat penjelasan atau penguraian data dan informasi yang kemudian dikaitkan dengan teori dan konsep-konsep yang mendukung pembahasan yang relevan dimana penjelasan ini menggunakan metode kualitatif kemudian diperoleh kesimpulan dari permasalahan penelitian ini.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau wilayah di mana peneliti tersebut akan dilakukan. Adapun lokasi penelitian yang akan dilakukan di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping yang beralamat di Jl. Jend. Sudirman No. 62, Lubuk Sikaping, Sumatera Barat.

C. Sumber Data

1. Data Primer

Data atau sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti, melalui dokumentasi dan wawancara. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian

dilakukan. data yang diperoleh langsung dari semua staff atau karyawan Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping serta pihak- pihak bank lainnya dan juga kepada nasabah yang menurut peneliti dapatmemberikan informasi mendukung mengenai penelitian yang diteliti. Data ini mempunyaa ciri yang tidak dapat di lakukan operasional matematika seperti penabahan, pengurangan. perkalian dan pembagian.

2. Data Sekunder

Data atau sumber sekunder adalah data yang diambil melalui dokumen, buku, jurnal, dan sumber yang tertulis lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah sesuai dengan buku, jurnal, skripsi, artikel, laporan keuangan di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping serta data lainnya yang dapat membantu ketersedian data yang relavan dengan tema penilitian.

D. Informan Penelitian

Informan yaitu seseorang yang benar-benar mengetahui persoalan atas permasalan tertentu dan dapat memperoleh informasi yang terpercaya, terakurat, baik berupa pernyataan, keterangan, ataupun data-data yang dapat membantu dalam memahami persoalan atau permasalahan tersebut. Adapun Informan yang membantu pada penelitian ini adalah yang pertama, pimpinan cabang Bank Nagari Lubuk Sikaping yang memiliki peran strategis dalam menentukan kebijakan dan pengembilan keputusan, sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh terkait penerapan manajemen resiko di tingkat cabang.[41] Kedua,

[41] 'Budi Lica Chandra,Pimpinan Bank Bagari Cabang Lubuk Sikaping,Wawancara, Tanggal 05 Desember 2025.'

bagian manajemen resiko ysng bertugas melakukan identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko, serta memahami secara teknis mekanisme pengelolaan risiko yang diimplementasikan bank terhadap produk pembiayaan. Ketiga, bagian pembiayaan juga dijadikan informan karena memiliki tanggung jawab langsung dalam proses analisis kelayakan, penyaluran dana, serta pemantauan kualitas pembiayaan. Dengan melalui informan ini, sebagai peneliti dapat memperoleh data mengenai bagaimana resiko pembiayaan bermasalah terdentifikasi sejak awal proses pemberian pembiayaan. Dengan demikian, melalui beberapa informan ini, penelitian diharapkan mampu menyajika data yang komprehensif dan mendalam mengenai strategi manajemen resiko yang diterapkan Bank Nagari cabang Lubuk Sikaping dalam menangani pembiayaan bermasalah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara:

1. Observasi

   Observasi adalah penelitian atau pengamatan secara langsung ke lapangan untuk mendapatkan informasi dan mengetahui permasalahan yang diteliti. Observasi menurut kenyataan yang terjadi di lapangan dapat diartikan dengan kata yang cermat dan tepat apa yang di amati, mencatatnya dan kemudian mengelolanya dan diteliti sesuai dengan cara ilmiah. Dalam hal ini peneliti akan melakukan penelitian dengan cara mengumpulkan data terhadap aktivitas yang akan dilakukan untuk mendapat kan data tertulis yang dianggap relevan.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui percakapan dan berhadapan muka dengan orang yang memberikan keterangan pada si peneliti, khususnya pengawai dan nasabah di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.

3. Dokumentasi

Data-data pendukung lain melalui dokumen-dokumen penting seperti dokumen lembaga yang diteliti. Di samping itu, foto maupun sumber tertulis lain yang mendukung juga digunakan untuk penelitian. Di dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data-data dengan menggandakan dokumen-dokumen seperti pedoman Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, sturktur organisasi dan tugas-tugas personal.

F. Metode Analisi Data

Adapun metode analisis data yang peneliti gunakan meliputi:

1. Rekduksi data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul sebagaimana terlihat dari kerangka konseptual penelitian, permasalahan studi, dan pendekatan pengumpulan data yang dipilih peneliti.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentukpenyajian data kualitatif dapat berupa teks naratif berbentuk catatan lapangan, matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Bentukbentuk ini menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga kemudahkan untuk melihat apa yang sedang terjadi, apakah kesimpulan sudah tepatatau sebaliknya mel akukan analisis kembali.

3. Penarikan Kesimpulan

Upaya penarikan kesimpulan dilakukan peneliti secara terusmenerus selama berada di lapangan. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai mencari arti bendabenda, mencatat keteraturan pola-pola (dalam catatan teori), penjelasan-penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan ini ditangani secara longgar, tetap terbuka, dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediaka.

BAB IV
HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping

1. Sejarah Berdirinya Bank Nagari dan Cabang Lubuk Sikaping

Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat secara resmi didirikan pada tanggal 12 Maret 1962 melalui pengesahan Akta Notaris Hasan Qolbi di Padang. Pendirian lembaga keuangan ini diprakarsai oleh Pemerintah Daerah bersama tokoh masyarakat dan pengusaha swasta demi mendukung kelancaran pembangunan daerah. Pada awal berdirinya, badan hukum perbankan ini disahkan melalui Surat Keputusan Wakil Menteri Pertama Bidang Keuangan Republik Indonesia. Seiring berjalannya waktu, dasar hukum bank ini mengalami penyesuaian regulasi melalui Peraturan Daerah Tingkat I Provinsi Sumatera Barat Nomor 4. Perubahan identitas yang paling monumental terjadi pada tahun 1996 ketika nama instansi resmi diubah menjadi Bank Nagari melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 1996. Penggunaan nama Bank Nagari tersebut bertujuan untuk membangun citra merek yang kuat sekaligus merepresentasikan kedekatan bank dengan tatanan budaya masyarakat Sumatera Barat. Transformasi kelembagaan kembali terjadi pada tanggal 16 Agustus 2006 ketika status badan hukumnya berubah dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Perubahan status menjadi Perseroan Terbatas ini disahkan secara legal melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia guna memberikan keleluasaan dalam ekspansi bisnis.

Sebagai bentuk perluasan jangkauan layanan keuangan, Bank Nagari mendirikan kantor operasional di wilayah strategis yaitu Cabang Lubuk Sikaping. Kantor cabang ini berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman Nomor 62, Kecamatan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman, Provinsi Sumatera Barat. Pemilihan lokasi strategis di pusat pemerintahan kabupaten tersebut dirancang khusus untuk mempermudah aksesibilitas masyarakat lokal terhadap layanan perbankan. Sejak awal mula beroperasi, cabang ini telah mengemban peran sentral sebagai motor penggerak pertumbuhan perekonomian di wilayah Kabupaten Pasaman. Fokus utama dari kegiatan operasional cabang ini adalah melakukan penyaluran pembiayaan yang produktif untuk memberdayakan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Selain melayani pembiayaan bagi pelaku usaha, kantor cabang ini juga aktif dalam menghimpun dana masyarakat melalui berbagai instrumen simpanan dan investasi. Keberadaan instansi perbankan daerah ini menjadi sangat krusial mengingat tingginya kebutuhan masyarakat agraris setempat akan suntikan modal kerja yang sesuai syariat. Hingga saat ini, Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping terus berkomitmen untuk menjadi mitra finansial terpercaya yang mengawal kemajuan ekonomi kerakyatan secara berkelanjutan.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Setiap entitas perbankan yang profesional tentu memiliki landasan filosofis berupa visi dan misi sebagai kompas penunjuk arah strategi organisasinya. Bank Nagari memiliki visi utama untuk menjadi Bank

Pembangunan Daerah yang terkemuka dan terpercaya di seluruh penjuru wilayah Indonesia. Kata terkemuka dalam visi tersebut merepresentasikan ambisi lembaga untuk selalu menonjol dan menjadi pionir dalam inovasi layanan perbankan daerah. Sementara itu, kata terpercaya menegaskan komitmen institusi dalam menjalankan prinsip tata kelola perusahaan yang baik serta mematuhi seluruh regulasi perbankan. Untuk mewujudkan visi besar tersebut, institusi ini merumuskan misi strategis yang berfokus pada pemberian kontribusi nyata terhadap pertumbuhan ekonomi. Misi ini menekankan pentingnya peran aktif perbankan dalam membangun kegiatan ekonomi riil guna meningkatkan kesejahteraan finansial masyarakat secara menyeluruh. Selain itu, misi lembaga juga mencakup komitmen untuk selalu memenuhi dan menjaga kepentingan seluruh pemangku kepentingan secara konsisten dan berkeadilan. Pemenuhan kepentingan tersebut direalisasikan melalui penciptaan pertumbuhan bank yang sehat, pemberian pelayanan prima, serta penerapan integritas bisnis yang tinggi.

Sebagai perpanjangan tangan dari kantor pusat, Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping juga menginternalisasi dan mengadaptasi visi misi tersebut ke dalam skala lokal. Visi khusus yang diemban oleh kantor cabang ini adalah menjadi institusi perbankan terkemuka yang senantiasa dipercaya oleh seluruh lapisan masyarakat Kabupaten Pasaman. Institusi ini juga memposisikan dirinya sebagai mitra utama yang tidak terpisahkan dalam mendukung setiap langkah kemajuan perekonomian pemerintah daerah setempat. Untuk merealisasikan visi lokal tersebut, cabang ini menetapkan

misi pertama yakni sebagai berikut:

a. Menyalurkan pembiayaan produktif seperti Kredit Usaha Rakyat kepada pelaku UMKM.
b. Difokuskan pada peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan produk perbankan yang mudah diakses seperti tabungan umum maupun tabungan haji.
c. Menekankan komitmen seluruh jajaran manajemen untuk menjalankan kegiatan operasional perbankan dengan tingkat integritas dan kepatuhan yang sangat ketat.
d. Bertujuan untuk membangun sinergi dan kolaborasi yang harmonis dengan pemerintah daerah beserta elemen masyarakat di Pasaman.

Melalui integrasi keempat misi lokal tersebut, cabang ini diyakini mampu menciptakan dampak pembangunan sosial ekonomi yang signifikan dan berkelanjutan.

3. Profil Perusahaan

Profil perusahaan merupakan representasi identitas institusional yang memberikan gambaran ringkas namun komprehensif mengenai keberadaan sebuah entitas bisnis di tengah masyarakat. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping tercatat secara administratif sebagai salah satu unit operasional resmi di bawah naungan PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Kantor cabang ini saat ini dipimpin oleh seorang pejabat eksekutif yang bertindak sebagai berikut:

Nama Perusahaan	: PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping
Penanggung Jawab Utama	: Bapak Budi Linca Chandra.
Alamat	:Jalan Jenderal Sudirman Nomor 62, Kecamatan Lubuk Sikaping, Provinsi Sumatera Barat.
Telpon	: 075320743

Secara fungsional, profil institusi ini mencerminkan kesiapan operasional yang matang dalam mengakomodasi berbagai transaksi keuangan konvensional maupun pembiayaan berbasis syariah. Kesiapan profil administratif dan letak geografis yang strategis tersebut menjadi modal dasar yang kuat bagi cabang ini untuk mendominasi pangsa pasar perbankan lokal.

4. Logo Perusahaan

Selain profil administratif, identitas visual berupa logo perusahaan memegang peranan krusial dalam membangun citra profesional Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping. Logo Bank Nagari tidak hanya sekadar ornamen grafis yang estetis, melainkan merupakan kristalisasi dari filosofi nilai dan komitmen luhur perusahaan. Setiap elemen desain dan corak warna yang disematkan pada logo tersebut mengandung makna mendalam mengenai akar budaya lokal masyarakat Sumatera Barat. Secara semiotik, logo ini dirancang untuk merepresentasikan profesionalisme tinggi perbankan dalam melayani kebutuhan nasabah di tengah dinamika ekonomi modern. Simbol-simbol visual yang saling bertaut pada logo juga mencerminkan sinergi yang tidak terputus antara pihak perbankan, pemerintah daerah, dan masyarakat luas.

Identitas visual ini menjadi instrumen komunikasi non-verbal yang efektif untuk menegaskan posisi Bank Nagari sebagai Bank Pembangunan Daerah yang tangguh. Melalui konsistensi penggunaan logo di setiap atribut operasionalnya, bank berupaya menanamkan memori positif dan rasa memiliki di benak para nasabahnya. Pada akhirnya, logo ini berfungsi sebagai pemersatu semangat seluruh karyawan dalam mewujudkan visi pertumbuhan bisnis perbankan yang sehat dan berkelanjutan.

Gambar 4.1

Logo Perusahaan



5. Struktur Organisasi

Keberhasilan operasional sebuah lembaga keuangan yang kompleks sangat bergantung pada kejelasan dan ketegasan dari struktur organisasi yang dimilikinya. Struktur organisasi bukan sekadar bagan administratif, melainkan sebuah kerangka kerja sistematis yang mendefinisikan pembagian peran, wewenang, dan tanggung jawab seluruh sumber daya manusia. Tanpa adanya hierarki organisasi yang dirancang dengan baik, kegiatan operasional bank akan rentan mengalami tumpang tindih kewenangan yang berujung pada inefisiensi. Di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, struktur organisasi disusun sedemikian rupa untuk memastikan bahwa setiap lini bisnis berjalan

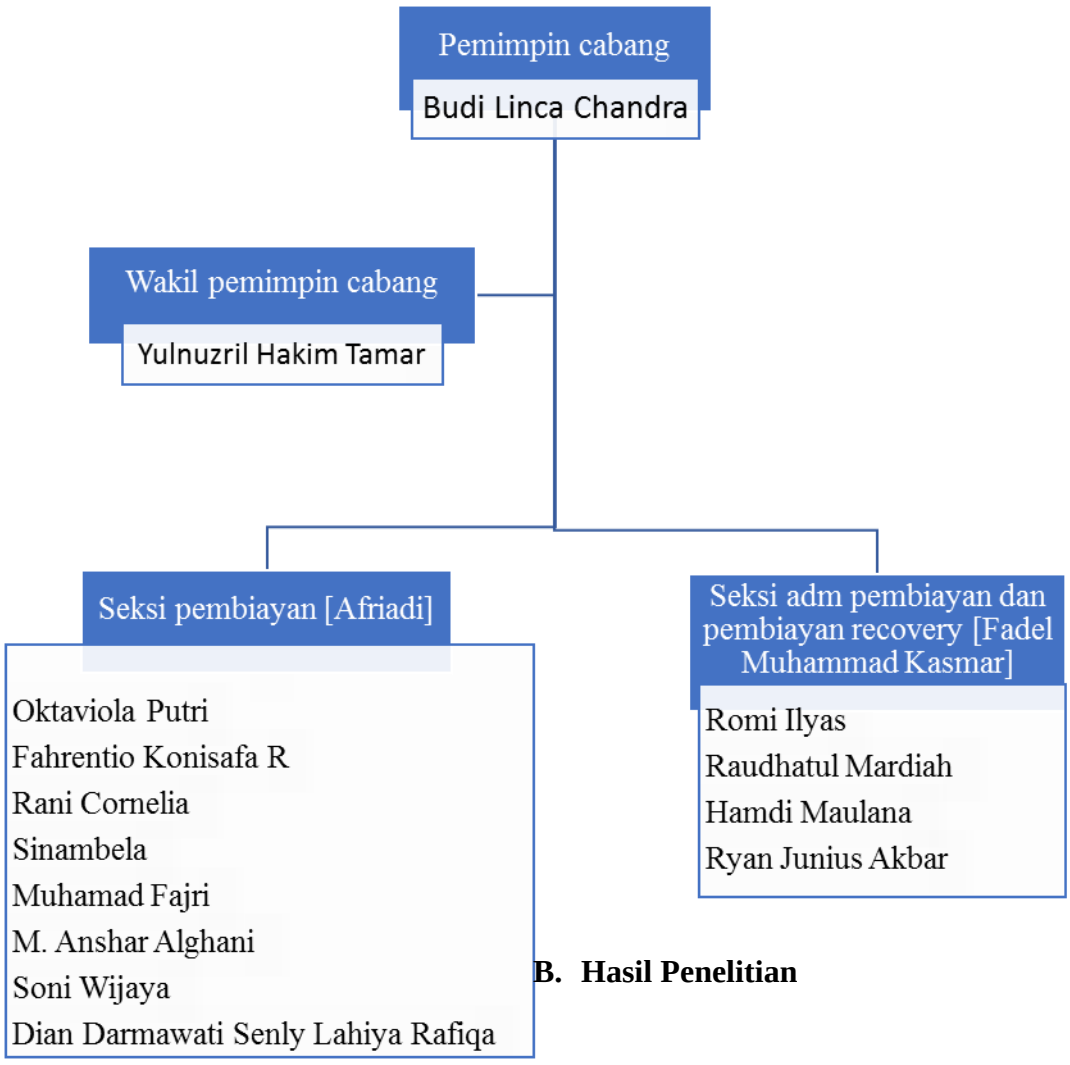
secara terarah dan teratur. Sistem koordinasi antar departemen diatur melalui garis komando yang jelas, mulai dari pimpinan cabang hingga jajaran staf pelaksana di tingkat terbawah. Pemisahan fungsi operasional yang tegas ini juga berfungsi sebagai bagian dari penerapan sistem pengendalian internal untuk memitigasi berbagai potensi risiko penyimpangan. Melalui bagan organisasi yang proporsional, manajemen dapat melakukan evaluasi kinerja secara lebih objektif terhadap masing-masing unit kerja yang ada. Oleh karena itu, kerangka struktural ini menjadi fondasi yang vital dalam merealisasikan seluruh target pencapaian laba dan pelayanan yang telah ditetapkan perusahaan.

Secara spesifik, bagan hierarki pada tingkat cabang ini dipimpin langsung oleh seorang Pimpinan Cabang yang mengoordinasikan beberapa unit krusial di bawahnya. Unit kerja tersebut umumnya meliputi bagian operasional layanan kas, bagian pembiayaan, bagian penyelesaian kredit bermasalah, hingga bagian administrasi dan sumber daya manusia. Setiap bagian dipimpin oleh seorang penyelia atau kepala seksi yang bertanggung jawab langsung atas kelancaran proses bisnis di departemennya masing-masing. Khusus untuk penanganan pembiayaan syariah, terdapat staf analis dan supervisi yang memiliki peran krusial dalam melakukan verifikasi lapangan kelayakan calon debitur. Struktur yang berjenjang ini memungkinkan terciptanya sebuah mekanisme pemeriksaan berganda sebelum sebuah keputusan strategis, seperti pencairan pembiayaan, dieksekusi secara final. Fleksibilitas struktur juga terus disesuaikan oleh

pihak manajemen guna merespons dinamika perubahan regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan maupun kebijakan internal pusat. Pendelegasian wewenang yang terukur melalui struktur ini terbukti mampu meningkatkan kecepatan respons layanan terhadap berbagai keluhan maupun kebutuhan mendesak para nasabah. Pada hakikatnya, soliditas struktur organisasi inilah yang menjadi tulang punggung keberhasilan Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dalam menjaga eksistensinya di industri perbankan.

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping



B. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini merupakan sintesis analitis yang mengkorelasikan temuan data empiris di lapangan khususnya pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping. Analisis ini ditujukan untuk menjawab rumusan masalah secara komprehensif, menguji efektivitas operasional bank, serta memberikan argumen akademis dari peneliti terkait strategi dan dampak manajemen risiko perbankan syariah.

1. Strategi Manajemen Risiko Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping terhadap Pembiayaan Bermasalah

Strategi manajemen risiko adalah rencana atau pola tindakan terstruktur yang dirancang untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memantau berbagai risiko yang mungkin dihadapi oleh suatu organisasi seperti bank, perusahaan, atau lembaga lainnya agar dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan optimal, sekaligus meminimalkan dampak negatif dari risiko tersebut. Strategi manajemen risiko telah menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan pada semua tingkatan organisasi. Intinya adalah memastikan bahwa setiap tindakan didasarkan pada pemahaman jelas tentang risiko terkait dan tingkat risiko yang dapat diterima sesuai dengan visi dan misi organisasi. Proses penyusunannya dimulai dengan penetapan kerangka kerja yang jelas, termasuk definisi ruang lingkup risiko, peran dan tanggung jawab setiap pihak, serta standar yang akan digunakan. Dengan menerapkan strategi manajemen risiko yang baik, organisasi dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi, kepercayaan pihak terkait, efisiensi operasional, dan akhirnya mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Strategi identifikasi dan segmentasi yang diterapkan oleh Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping merupakan langkah awal yang efektif untuk mengelola pembiayaan bermasalah. Klasifikasi berdasarkan kategori risiko memungkinkan alokasi sumber daya yang tepat sasaran, sementara sistem peringatan membantu mencegah perkembangan masalah menjadi lebih parah. Namun, tantangan muncul dalam mengakurasi indikator perubahan kondisi usaha debitur, terutama pada sektor pertanian yang sangat terpengaruh oleh faktor alam dan fluktuasi harga komoditas. Pendekatan diferensiasi dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah menunjukkan kesesuaian dengan kondisi aktual debitur.

Restrukturisasi tidak hanya menguntungkan bank dalam meminimalkan kerugian tetapi juga memberikan kesempatan bagi debitur untuk memulihkan usaha, yang berdampak positif pada perekonomian lokal. Sementara itu, langkah hukum yang dilakukan sesuai prosedur berlaku menjadi bentuk perlindungan terhadap aset bank, meskipun perlu dipercepat melalui kerja sama yang lebih erat dengan instansi hukum daerah. Kepatuhan terhadap regulasi dan tata kelola yang baik menjamin bahwa semua aktivitas manajemen risiko dilakukan sesuai standar industri. Rapat koordinasi bulanan memastikan bahwa strategi dapat disesuaikan dengan kondisi terkini, sementara pelatihan staf membantu menjaga kompetensi tim dalam menghadapi perkembangan regulasi dan tantangan pasar baru.

a. Analisis Tahap Identifikasi Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko pada lembaga perbankan syariah memiliki urgensi yang sangat tinggi mengingat karakteristik operasional yang berbeda secara fundamental dengan bank konvensional. Oleh karena itu, aktivitas bank syariah di wilayah ini tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial semata, tetapi juga harus menjaga kepatuhan syariah serta prinsip kemaslahatan umat, sebagaimana fungsi bank sebagai manajer investasi, investor, penyedia jasa, dan pelaksana kegiatan sosial yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, bank nagari cabang lubuk sikaping tidak terlepas dari berbagai ketidakpastian atau risiko yang dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha. Risiko didefinisikan sebagai kemungkinan kejadian hasil yang menyimpang dari harapan yang bersifat merugikan. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen risiko yang komprehensif dan terstruktur. Tahap ini dilakukan sebelum risiko tersebut benar-benar terjadi, dengan tujuan untuk mencegah atau meminimalisir kerugian yang mungkin timbul, sehingga sesuai dengan fungsi manajemen Risiko.

Tahap pertama yang dianalisis dalam Identifikasi Risiko. Berdasarkan data di lokasi penelitian, proses ini dilakukan dengan cara mengenali, mendeteksi, dan mendeskripsikan seluruh potensi risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional bank, terutama dalam produk pembiayaan. Pembiayaan merupakan aktivitas utama

bank syariah dalam menyalurkan dana berdasarkan prinsip syariah dan kepercayaan. Di Lubuk Sikaping, risiko yang diidentifikasi tidak hanya terbatas pada risiko finansial, tetapi juga mencakup risiko operasional dan risiko kepatuhan syariah.

Setelah risiko berhasil dipetakan dan didaftarkan, langkah selanjutnya yang tidak kalah penting adalah Pengukuran Risiko. Tahap ini bertujuan untuk menentukan tingkat signifikansi, besarnya probabilitas, dan dampak dari setiap risiko yang telah ditemukan. Dalam konteks perbankan syariah di Lubuk Sikaping, pengukuran ini menjadi lebih kompleks karena pembiayaan yang dilakukan menggunakan akad berbasis bagi hasil, jual beli, maupun sewa yang memiliki karakteristik risiko tersendiri dibandingkan sistem bunga. Hasil dari pengukuran ini kemudian membagi risiko ke dalam kategori rendah, sedang, maupun tinggi, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas penanganan serta alokasi sumber daya dan modal yang efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, bapak Afriadi mengatakan:

"Dengan memeperhatikan kondisi keuangan dan kondisi usaha nasabah masih mampu membayar maka akan dilakukan stimulasi pembiayaan sesuai dengan kemampuan bayar nasabah, namun jika tidak ada potensi lagi akan dilakukan upaya penagihan litigasi hak tanggungan dan penagihan via kejaksaan.Secara keseluruhan pada identifikasi dan pengukuran risiko ini, peneliti menegaskan bahwa Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping telah menjalankan proses pemetaan potensi risiko serta penilaian tingkat probabilitas dan dampaknya dengan sangat sistematis, terstruktur, dan mendalam. Seluruh mekanisme yang diterapkan telah berjalan

sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan standar operasional perbankan yang sehat, sehingga mampu memberikan gambaran profil risiko yang jelas dan akurat sebagai landasan kuat dalam pengambilan keputusan strategis serta penentuan prioritas penanganan yang efektif dan efisien.[42]

Oleh karena itu, kehadiran petugas bank (analis dan supervisi) ke lokasi usaha nasabah sangat krusial untuk memverifikasi kapasitas (*Capacity*) dan kondisi ekonomi (*Condition*) debitur. Analisis langsung di lapangan ini mencegah terjadinya asimetri informasi antara bank dan nasabah, sehingga rekomendasi persetujuan pembiayaan yang dihasilkan memiliki tingkat akurasi dan validitas yang tinggi.

Selain itu, tahap penentuan struktur persetujuan pembiayaan dan penandatanganan akad yang dilakukan dengan prinsip kehati-hatian menunjukkan komitmen bank terhadap kepatuhan syariah. Pihak bank menilai bahwa edukasi mengenai sifat akad syariah (baik itu murabahah, mudharabah, maupun musyarakah) harus ditekankan pada fase ini. Hal ini penting karena salah satu temuan kendala di lapangan adalah rendahnya literasi nasabah yang menganggap pembiayaan syariah sama persis dengan pinjaman konvensional. Melalui penandatanganan akad yang transparan, bank sejatinya sedang melakukan manajemen risiko hukum dan risiko reputasi, sekaligus mengunci komitmen moral nasabah sejak awal kesepakatan.

[42] Afriadi,Wawancara oleh penulis, Lubuk sikaping 29 Januari 2026

Ketatnya proses pemeriksaan dari tahap disposisi hingga pencairan dana merupakan wujud nyata dari upaya bank dalam menekan probabilitas lahirnya pembiayaan bermasalah baru. Meskipun tidak menjamin *zero risk*, fondasi pencegahan yang kuat ini setidaknya membatasi agar fluktuasi NPF tetap berada dalam koridor yang dapat dikendalikan dan diprediksi oleh manajemen.

b. Analisis Tahap Pemantauan dan Pengendalian Risiko

Pemantauan dan pengendalian yang bersifat sistematis dan berkesinambungan guna meminimalisir kerugian serta memastikan bank tidak mengalami kerugian yang bersifat yang tidak dapat diterima. Tahap ini berfungsi sebagai filter dan mekanisme pengawasan agar jalannya usaha bank tetap pada koridor yang sehat dan aman. Tahap pemantauan dilakukan dengan cara mengawasi perkembangan risiko secara terus-menerus melalui penetapan batasan atau limit, baik secara individual maupun keseluruhan, sehingga dapat diketahui apakah profil risiko masih berada pada tingkat yang wajar atau sudah mulai menyimpang. Hal ini menjadi sangat krusial mengingat karakteristik pembiayaan syariah yang menggunakan akad berbasis bagi hasil, jual beli, dan sewa memiliki kompleksitas tersendiri dibandingkan sistem konvensional, sehingga pemantauan terhadap kinerja usaha nasabah dan arus pengembalian dana mutlak dilakukan sebagai deteksi dini untuk mencegah masalah yang lebih besar.

Selanjutnya pada tahap pengendalian risiko, bank melakukan berbagai upaya nyata untuk menekan risiko agar tetap dalam batas toleransi, antara lain dengan memperketat administrasi, melakukan restrukturisasi jika diperlukan, serta memastikan ketersediaan agunan atau jaminan yang memadai sebagai penyerap potensi kerugian. Proses ini sangat berkaitan erat dengan definisi pembiayaan menurut Ismail yang menekankan bahwa pembiayaan adalah penyaluran dana berdasarkan prinsip syariah dan kepercayaan, sehingga risiko terbesar muncul ketika nasabah tidak dapat memenuhi kewajibannya. Oleh karena itu, pengendalian yang efektif akan menjamin bahwa kepercayaan tersebut tidak disalahgunakan dan dana yang disalurkan benar-benar kembali sesuai dengan jangka waktu yang diperjanjikan dalam akad. penerapan pemantauan dan pengendalian risiko yang baik tidak hanya bertujuan mencari keuntungan semata, tetapi juga untuk menjaga stabilitas keuangan, menjaga kepercayaan masyarakat, serta menjalankan fungsi bank sebagai lembaga intermediasi yang sehat, amanah, dan memberikan kemaslahatan bagi umat baik di dunia maupun di akhirat sesuai dengan tujuan didirikannya perbankan syariah.

Bagi nasabah yang teridentifikasi masih memiliki iktikad baik dan kapasitas usaha yang bisa diselamatkan, bank mengambil langkah persuasif berupa pemberian stimulus restrukturisasi

pembiayaan. Berdasarkan hasil wawwancara yang telah dilakukan dengan Bapak Fadel Muhammad Kasmar mengatakan bahwa:

> *"Keputusan strategis untuk melakukan restrukturisasi pembiayaan bukanlah sebuah bentuk kelemahan atau ketidakmampuan bank dalam mengelola aset, melainkan merupakan sebuah instrumen manajemen risiko yang sangat cerdas dan visioner. Langkah ini diambil sebagai upaya penyelamatan yang bertujuan untuk mencegah terjadinya pemburukan tingkat kolektibilitas yang lebih parah, yang jika dibiarkan akan berpotensi menggerus permodalan bank secara masif dan berdampak fatal terhadap kesehatan finansial lembaga. Melalui restrukturisasi, bank memberikan kesempatan dan kelonggaran bagi nasabah untuk memulihkan usahanya, sehingga nilai aset pembiayaan tetap terjaga dan tidak harus dicatat sebagai kerugian yang nyata. Dengan demikian, kebijakan ini terbukti efektif dalam melindungi stabilitas keuangan, menjaga kelangsungan usaha, serta meminimalisir potensi kerugian yang lebih besar di masa mendatang."*[43]

Strategi restrukturisasi yang disesuaikan dengan sisa kemampuan bayar nasabah memberikan Solusi bagi kedua belah pihak. Dari perspektif nasabah, mereka terhindar dari kebangkrutan seketika dan kehilangan aset jaminannya. Sedangkan dari perspektif perbankan, arus kas (meskipun dalam jumlah yang lebih kecil atau tenor yang lebih panjang) tetap masuk, sehingga status pembiayaan tidak jatuh ke jurang *loss* (macet total). Bahwa fleksibilitas yang ditunjukkan oleh manajemen Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping ini merupakan bentuk mitigasi risiko pembiayaan yang sangat rasional, mengingat fluktuasi ekonomi pasca-gejolak sangat memukul sektor usaha kecil di daerah tersebut.

Oleh karena itu, keberhasilan tahap kuratif ini sangat bergantung

[43] Fadel Muhammad Kasmar,Wawancara oleh penulis, Lubuk sikaping 29 Januari 2026

pada kecepatan respons bank (*early warning system*). Semakin cepat bank mendeteksi penurunan omzet nasabah, semakin besar pula peluang keberhasilan restrukturisasi. Peneliti menyimpulkan bahwa pendekatan *relationship banking* yang dibangun oleh para petugas bank dalam mendampingi nasabah yang kolaps merupakan nilai tambah (*added value*) dari strategi penanganan risiko ini, yang tidak hanya berorientasi pada uang, melainkan pada pemulihan kapasitas ekonomi umat.

c. Analisis Tahap Penyelesaian Akhir dan Evaluasi Kendala

Penyelesaian akhir merupakan langkah yang sangat krusial dan menentukan dalam siklus manajemen risiko, yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kewajiban telah dipenuhi sepenuhnya dan dana yang telah disalurkan dapat kembali diterima oleh bank sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati Bersama. Kegiatan penyaluran dana ini pada dasarnya didasarkan pada asas kepercayaan dan prinsip syariah yang kuat, di mana nasabah memiliki kewajiban mutlak untuk mengembalikan dana tersebut tepat pada waktunya sebagaimana tertuang dalam akad.

Namun demikian, dalam praktik pelaksanaannya di lapangan, tidak jarang ditemukan berbagai kendala yang signifikan berupa terjadinya pembiayaan bermasalah atau bahkan macet yang menyebabkan terganggunya aliran penerimaan dana bagi bank. Bahwa pembiayaan bermasalah terjadi manakala nasabah gagal

memenuhi kewajibannya, kondisi yang jika dibiarkan terus menerus akan berakibat fatal berupa peningkatan rasio Non Performing Financing (NPF), penurunan tingkat pendapatan, kerusakan pada kesehatan finansial bank, hingga hilangnya kepercayaan Masyarakat.

Dalam melakukan evaluasi terhadap kendala tersebut, ditemukan fakta bahwa penyebab masalah dapat bersumber dari berbagai faktor yang saling berkaitan dan cukup kompleks. Sumber masalah tersebut bisa berasal dari internal nasabah sendiri mulai dari perubahan struktur manajemen, penurunan kinerja operasional usaha, hilangnya pangsa pasar atau pelanggan, hingga faktor yang paling merugikan yaitu adanya itikad yang kurang baik atau niat yang tidak jujur untuk melakukan penipuan. Selain itu, faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan seperti terjadinya berupa bencana alam maupun kondisi perekonomian negara yang sedang tidak stabil juga menjadi pemicu utama. Tidak hanya itu, kelemahan sistemik juga bisa muncul dari sisi internal bank itu sendiri, seperti kurangnya penguasaan pengetahuan dan keterampilan dari sumber daya manusia, serta lemahnya sistem pengawasan atau pemantauan yang seharusnya dilakukan sejak awal dana diberikan. Berdasarkan hasil wawancara pegawai PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Fadel Muhammad Kasmar mengatakan bahwa:

"kendalannya adalah Kondisi Lapangan Situasi dan perkembangan terkini di lingkungan usaha atau wilayah yang menjadi fokus analisis, Kondisi Debitur Profil, kapasitas finansial, riwayat pembayaran, serta kemampuan memenuhi kewajiban

finansial debitur, Kondisi Bahasa Kemampuan komunikasi dan kesesuaian penggunaan bahasa dalam dokumen, perjanjian, serta interaksi terkait proses bisnis atau hokum, dan Kondisi Agunan (Jalur Hukum) Status hukum agunan, keabsahan dokumen pendukung, prosedur pencatatan serta jalur hukum yang dapat ditempuh untuk pelaksanaan hak atas agunan"[44]

Oleh karena itu, dalam tahap penyelesaian akhir ini, bank menerapkan berbagai strategi penanganan yang disesuaikan dengan tingkat keparahan dan karakteristik masalah yang dihadapi sebagaimana yang disarankan oleh Ikatan Bankir Indonesia.

Upaya yang dilakukan oleh bank antara lain melalui proses evaluasi yang menyeluruh dan mendalam terhadap kondisi aktual nasabah, melakukan program pembinaan serta restrukturisasi agar usaha nasabah dapat berjalan kembali secara normal dan mampu menghasilkan keuntungan, serta melakukan penilaian situasi secara cermat dan objektif. Apabila berbagai upaya pemulihan tersebut tidak membuahkan hasil yang maksimal, maka langkah tegas dan konsekuen yang harus diambil adalah melakukan penagihan secara langsung kepada nasabah dan pihak penjamin, hingga pada tahap eksekusi terhadap agunan atau jaminan yang telah diserahkan sebelumnya. Hal ini dilakukan sebagai mekanisme utama dalam penyerap potensi kerugian, yang sejalan sepenuhnya dengan konsep pengendalian risiko untuk melindungi aset dan kepentingan bank agar tidak mengalami kerugian yang lebih besar lagi. Lebih jauh

[44] Fadel Muhammad Kasmar,Wawancara oleh penulis, Lubuk sikaping 29 Januari 2026

lagi, kendala terkait bahasa perjanjian, kelengkapan berkas, dan kondisi agunan bergerak (seperti mobil) patut mendapat sorotan akademis yang tajam.

Kondisi ini menuntut pihak bank untuk merevaluasi prosedur haksasi agunan (*appraisal*) sejak fase awal (preventif). Jika agunan bergerak dinilai memiliki risiko *fraud* (penggelapan) yang tinggi, maka bank idealnya harus meningkatkan *coverage ratio* agunan atau memperketat syarat penjaminan dengan aset tetap (tanah/bangunan) yang risikonya lebih terukur dan memiliki kepastian hukum yang kuat.

Maka, meskipun jalur litigasi memakan waktu yang panjang dan birokrasi yang rumit, langkah ini diperlukan demi menjaga kepastian hukum perbankan syariah. Dengan adanya evaluasi terhadap kendala-kendala eksekusi di lapangan seperti sengketa agunan harus diintegrasikan kembali sebagai *feedback* untuk memperbaiki standar operasional penyaluran pembiayaan di masa mendatang. Dengan demikian, siklus manajemen risiko dapat terus diperbarui dengan upaya perbaikan menuju tingkat kehati-hatian yang lebih sempurna.

2. Analisis Dampak Strategi Manajemen Risiko

Penerapan strategi manajemen risiko yang komprehensif, terstruktur, dan berlapis pada akhirnya akan memberikan *multiplier effect* (efek ganda), tidak hanya ke dalam internal entitas perbankan itu sendiri, melainkan juga

memancar keluar ke tatanan perekonomian masyarakat secara luas.

a. Dampak terhadap Kinerja dan Kesehatan Keuangan Bank

Dampak paling nyata dan terukur dari implementasi manajemen risiko di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping adalah terjaganya tingkat kesehatan perbankan. Teori manajemen risiko secara tegas menyatakan bahwa tujuan utamanya adalah meminimalisasi kerugian dari berbagai risiko yang bersifat *uncontrolled*. Berdasarkan hasil wawancara yaang telah dilakukan kepada Kepala Cabang PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping Bapak Budi Lica Chandra mengatakan bahwa:

> *"Strategi manajemen risiko yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kesehatan keuangan bank. Penerapan pengelolaan risiko yang efektif membantu meminimalkan potensi kerugian, menjaga kualitas pembiayaan, serta menekan tingkat pembiayaan bermasalah. Dengan pengawasan yang sistematis dan evaluasi berkala, bank mampu menjaga stabilitas operasional dan meningkatkan kepercayaan nasabah. Selain itu, pengendalian risiko yang tepat juga memperkuat permodalan dan likuiditas Lembaga"*[45]

Secara fundamental, keberhasilan dalam pengelolaan risiko pembiayaan memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kesehatan keuangan bank. Kondisi ini memungkinkan bank untuk mengoptimalkan perputaran dana yang dapat disalurkan kembali ke sektor-sektor usaha yang lebih produktif, yang pada akhirnya akan mendongkrak tingkat profitabilitas dan efisiensi operasional

[45] Budi Lica Chandra, Wawancara oleh penulis, Lubuk sikaping 29 Januari 2026

secara menyeluruh.

Selain itu, penilaian terhadap kesehatan keuangan juga tercermin dari semakin efisiennya penggunaan biaya operasional. Ketika kasus ketidaklancaran pembayaran dapat diminimalisir, beban biaya yang harus dikeluarkan untuk proses penagihan, litigasi, dan administrasi penyelesaian masalah menjadi jauh lebih rendah. Hal ini berdampak positif pada rasio efisiensi bank, di mana sumber daya manusia dan waktu yang tadinya tersita untuk menangani masalah dapat dialihkan sepenuhnya untuk kegiatan bisnis yang lebih menguntungkan, sehingga kinerja operasional menjadi jauh lebih optimal.

Dari aspek kesehatan finansial yang lebih luas, profil risiko yang rendah menjadi indikator utama bahwa bank dikelola dengan sangat profesional dan prinsip kehati-hatian. Kondisi ini tidak hanya menjamin stabilitas keuangan jangka panjang, tetapi juga menjadi faktor penentu dalam menjaga kepercayaan publik dan pemangku kepentingan. Bagi perbankan syariah, terjaganya kesehatan keuangan merupakan cerminan dari amanah yang dijalankan, yang pada gilirannya akan memperkuat posisi Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping sebagai lembaga intermediasi yang sehat, tangguh, dan terpercaya dalam mendukung perekonomian masyarakat.

b. Dampak terhadap Penyelamatan dan Keberlanjutan Usaha

UMKM Lokal

Sebagai Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang mengusung prinsip syariah, Bank Nagari memiliki tugas ganda mengejar laba yang *halalan thayyiban* sekaligus menjadi agen penggerak pembangunan ekonomi di daerahnya. Dari perspektif makro ekonomi lokal, bahwa strategi restrukturisasi dan pendampingan yang diberikan bank berdampak amat masif terhadap penyelamatan keberlanjutan sektor UMKM di Kecamatan Lubuk Sikaping. Mengingat sebagian besar nasabah bermasalah berasal dari sektor perdagangan dan pertanian skala mikro, kebijakan afirmatif bank telah mencegah terjadinya efek kebangkrutan massal akibat fluktuasi ekonomi. Berdasarkan hasil wawwancara yang telah dilakukan dengan Bapak Afriadi mengatakan bahwa:

> *"Jika bank bersikap terlalu kaku dan serta-merta melakukan eksekusi agunan hanya karena nasabah mengalami keterlambatan atau tunggakan satu hingga dua bulan pertama, maka hal tersebut justru akan berdampak sangat fatal bagi perekonomian lokal. Hal ini dikarenakan mayoritas nasabah di wilayah ini adalah pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), di mana aset yang dijaminkan umumnya merupakan modal dasar dan sarana produksi yang menjadi sumber mata pencaharian utama keluarga. Jika aset tersebut diambil alih secara paksa, maka usaha mereka akan hancur, produktivitas terhenti, dan tenaga kerja yang selama ini digaji akan kehilangan pekerjaan. Akibatnya, roda perekonomian desa akan macet total, aktivitas perdagangan menjadi lesu, dan lingkungan bisnis akan menjadi tidak kondusif, yang pada akhirnya justru akan merugikan bank itu sendiri karena hilangnya potensi pendapatan berkelanjutan dari masyarakat."*[46]

Aset produktif nasabah akan hilang, yang secara langsung

[46] Afriadi,Wawancara oleh penulis, 29 Januari 2026

berujung pada pemutusan hubungan kerja paksa dan meningkatnya angka pengangguran di wilayah tersebut. Namun, dengan manajemen risiko yang humanis, usaha-usaha lokal ini tetap dapat beroperasi, mempertahankan pekerjanya, dan menjaga perputaran barang dan jasa di pasar tradisional tetap hidup.

Dampak positif lainnya adalah terciptanya siklus edukasi keuangan tanpa disadari oleh masyarakat. Melalui proses penagihan, survei, hingga negosiasi restrukturisasi, petugas bank secara tidak langsung mentransfer pengetahuan mengenai disiplin administrasi, pentingnya pencatatan keuangan yang baik, serta tanggung jawab dalam berutang. Hal ini secara bertahap akan memperbaiki kelemahan literasi keuangan yang sebelumnya menjadi salah satu kendala utama di lapangan. Meningkatnya literasi masyarakat ini merupakan investasi sosial jangka panjang yang akan memperkuat ekosistem keuangan syariah di masa depan.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil temuan yang penulis peroleh dari penelitian yang dilakukan di PT Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping. Maka dapat di kemukakan pembahasan yang berdasarkan pada Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Kecematan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman.

Seperti yang telah diketahui bahwasannya telah dibahas sebelumnya pada

sub bab metode penelitian bahwa menggunakan metode penelitian kualitatif. Pemilihan jenis penelitian ini berdasarkan pada pertimbangan guna menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian karena penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan bagaimana Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.

1. Kondisi Fluktuasi Pembiayaan Bermasalah

Kondisi utama adalah pembiayaan bermasalah pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping saat ini menunjukkan kondisi yang naik turun. Dinamika naik turunnya angka pembiayaan macet ini sangat dipengaruhi oleh stabilitas perekonomian lokal dan kondisi keuangan masing-masing debitur. Data internal perbankan mencatat bahwa total keseluruhan debitur yang terdaftar dalam portofolio pembiayaan syariah mencapai 4.693 pihak. Dari akumulasi jumlah debitur tersebut, evaluasi kolektibilitas secara menyeluruh menunjukkan bahwa terdapat 403 rekening yang secara resmi masuk ke dalam kategori bermasalah. Tingginya rasio rekening yang mengalami kendala pembayaran ini mengindikasikan adanya tekanan struktural pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kondisi ekonomi pasca gejolak yang belum sepenuhnya stabil menjadi salah satu pemicu utama fluktuasi kemampuan bayar nasabah di wilayah ini. Fluktuasi tersebut pada akhirnya memaksa pihak manajemen bank untuk terus melakukan pemantauan intensif secara berkala guna mencegah pembengkakan angka pembiayaan macet. Oleh karena itu, kondisi kolektibilitas yang dinamis ini menuntut adanya sebuah formulasi penanganan khusus yang berfokus pada

penyelamatan aset bank. Dengan demikian, fluktuasi pembiayaan bermasalah bukan hanya sekedar angka, tetapi merupakan indicator adanya ketidakseimbangan antara strategi penyaluran pembiayaan dengan kondis riil ekonomi Masyarakat sehingga memerlukan penanganan yang komprehensif dan keberlanjutan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Rahmadayana, Harahap, dan irham, yang berjudul "*Risk Management Strategy For IB KPR Finansing In Islamic Bank"*. Menjelaskan bahwa peningkatan maupun penurunan jumlah rekening bermasalah ini tidak dapat dipisahkan dari karakteristik sektor ekonomi mayoritas masyarakat Kabupaten Pasaman. Sebagian besar debitur yang teridentifikasi mengalami macet berasal dari sektor perdagangan dan pertanian yang rentan terhadap guncangan harga pasar. Ketika harga komoditas utama daerah tersebut mengalami penurunan, otomatis arus kas debitur menjadi terganggu secara signifikan. Gangguan pada arus kas ini secara langsung berdampak pada ketidakmampuan nasabah untuk memenuhi kewajiban angsuran sesuai akad awal. Akumulasi dari keterlambatan pembayaran inilah yang secara bertahap mendorong masuknya status pembiayaan debitur ke dalam daftar kolektibilitas bermasalah. Jika fenomena fluktuatif ini tidak segera dimitigasi dengan kebijakan yang terukur, rasio *Non-Performing Financing* (NPF) diproyeksikan akan sulit dikendalikan. Kesulitan dalam mengendalikan NPF tentunya akan membawa dampak sistemik terhadap tingkat profitabilitas serta likuiditas Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping. Maka dari itu, pemetaan dan pemantauan pergerakan angka

pembiayaan bermasalah ini menjadi basis utama perumusan strategi manajemen risiko.[47]

Secara lebih komprehensif, fenomena fluktuasi pembiayaan bermasalah yang terjadi pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping tidak hanya dapat dipahami sebagai dinamika internal semata, tetapi juga mencerminkan keterkaitan erat antara kinerja pembiayaan dengan kondisi makroekonomi serta karakteristik sektor riil yang menjadi basis usaha nasabah. Fluktuasi rasio Non-Performing Financing (NPF) dalam perbankan syariah pada umumnya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, serta stabilitas harga komoditas, khususnya pada daerah yang struktur ekonominya masih bergantung pada sektor primer seperti pertanian dan perdagangan. Kondisi ini relevan dengan situasi di Kabupaten Pasaman, di mana mayoritas nasabah pembiayaan berasal dari sektor yang sangat sensitif terhadap perubahan harga pasar. Ketika terjadi penurunan harga komoditas, maka kemampuan bayar nasabah akan menurun secara langsung, sehingga meningkatkan potensi pembiayaan bermasalah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Muhammad Yusuf, Abdul Hamid, dan M. Cholil Nafis dalam artikel berjudul *"Determinants of Non-Performing Financing Risk in Islamic Commercial Banks in Indonesia"* yang menunjukkan bahwa faktor makroekonomi dan kualitas tata kelola memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat

[47] Rahmadayana, Harahap, and Irham, 'Risk Management Strategy for IB KPR Financing in Islamic Bank'.

pembiayaan bermasalah pada bank syariah di Indonesia[48]. Penelitian tersebut menegaskan bahwa ketidakstabilan ekonomi akan berdampak pada meningkatnya risiko pembiayaan, terutama pada sektor usaha kecil dan menengah yang memiliki daya tahan terbatas terhadap guncangan ekonomi. Dengan demikian, fluktuasi yang terjadi pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping tidak dapat dilepaskan dari kondisi ekonomi regional yang secara langsung mempengaruhi arus kas dan kelangsungan usaha nasabah.

Di sisi lain, faktor internal perbankan juga turut berperan dalam memengaruhi dinamika pembiayaan bermasalah. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Ali Hardana dkk. dalam artikel *"Factors Influencing Non-Performing Financing (NPF) in Sharia Banking"* yang menjelaskan bahwa selain faktor eksternal, variabel internal seperti efisiensi operasional, kualitas analisis pembiayaan, serta manajemen portofolio memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan maupun penurunan NPF[49]. Dalam konteks penelitian ini, hal tersebut tercermin dari adanya ketidakseimbangan antara ekspansi pembiayaan dengan kualitas seleksi nasabah, sehingga pada periode tertentu terjadi peningkatan jumlah rekening bermasalah. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi penyaluran pembiayaan belum sepenuhnya selaras dengan kondisi riil ekonomi masyarakat, terutama dalam mempertimbangkan risiko sektor usaha yang memiliki tingkat volatilitas tinggi.

---

[48] Andi Muhammad Yusuf, Abdul Hamid, dan M. Cholil Nafis, "Determinants of Non-Performing Financing Risk in Islamic Commercial Banks in Indonesia," *Jurnal Minds*, 2024.

[49] Ali Hardana, dkk., "Factors Influencing Non-Performing Financing (NPF) in Sharia Banking," *Journal Markcount Finance*, 2023.

Lebih lanjut, fluktuasi pembiayaan bermasalah juga dapat dijadikan sebagai indikator awal terhadap efektivitas sistem manajemen risiko yang diterapkan oleh bank. Hal ini diperkuat oleh penelitian June dkk. dalam artikel *"Efektivitas Manajemen Risiko dalam Memitigasi Pembiayaan Bermasalah pada Bank Syariah"* yang mengungkapkan bahwa peningkatan NPF sering kali disebabkan oleh belum optimalnya sistem deteksi dini (early warning system) dalam mengidentifikasi potensi risiko pembiayaan sejak awal[50]. Hal ini menunjukkan bahwa perbankan tidak hanya dituntut untuk melakukan analisis kelayakan pada tahap awal pembiayaan, tetapi juga harus mampu melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap kondisi usaha nasabah. Dalam kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, fluktuasi jumlah pembiayaan bermasalah dapat menjadi sinyal bahwa sistem monitoring dan evaluasi pembiayaan masih perlu diperkuat, terutama dalam hal pemanfaatan data yang lebih akurat dan berbasis kondisi lokal.

Dengan demikian, fluktuasi pembiayaan bermasalah yang terjadi tidak dapat dipandang sebagai fenomena yang berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil interaksi antara faktor eksternal dan internal yang saling mempengaruhi. Kondisi ini menuntut adanya pendekatan manajemen risiko yang lebih komprehensif, tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan prosedural, tetapi juga mempertimbangkan dinamika ekonomi lokal serta karakteristik usaha nasabah. Oleh karena itu, strategi pengendalian pembiayaan bermasalah perlu diarahkan pada penguatan analisis risiko

[50] June, dkk., "Efektivitas Manajemen Risiko dalam Memitigasi Pembiayaan Bermasalah pada Bank Syariah," 2025.

berbasis sektor usaha, peningkatan kualitas monitoring pembiayaan, serta pengembangan sistem deteksi dini yang mampu mengantisipasi potensi risiko secara lebih akurat dan berkelanjutan.

2. Cara Identifikasi dan Penanganan Risiko Pembiayaan Bermasalah

Dalam upaya meminimalisasi potensi pembiayaan macet sejak awal, Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping menerapkan prosedur identifikasi yang sangat ketat pada tahap permohonan pembiayaan. Tahapan identifikasi ini dimulai dengan melakukan disposisi permohonan untuk kemudian dilanjutkan dengan pengecekan rekam jejak nasabah melalui Sistem Layanan Informasi Keuangan (SLIK). Setelah hasil SLIK dinyatakan bersih, pihak bank akan menerjunkan tim khusus untuk melakukan verifikasi lapangan. Pelaksanaan ini berfungsi ganda, yakni sebagai langkah supervisi pembiayaan sekaligus sarana evaluasi realitas usaha debitur secara langsung di lokasi kejadian. Pada tahap ini, petugas bank akan secara cermat mengecek kondisi faktual usaha beserta kapasitas kemampuan bayar calon debitur. Data yang terkumpul dari lapangan kemudian diolah secara komprehensif menjadi sebuah analisa pembuatan rekomendasi pembiayaan yang terukur. Rekomendasi tersebut selanjutnya akan diajukan ke komite untuk menentukan struktur persetujuan pembiayaan sebelum pada akhirnya bermuara pada penandatanganan akad. Prosedur berlapis ini merupakan bentuk implementasi prinsip kehati-hatian guna menyaring debitur berkualitas dan memitigasi risiko bawaan sejak tahap awal.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh St Asmayaturrafaah dan Dony Burhan Noor Hasan yang berjudul Strategi Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Dengan Akad Murabahah Pada BSI KCP Trunojoyo, menunjukkan bahwa apabila pada masa berjalannya pembiayaan ditemukan adanya indikasi keterlambatan angsuran, pihak bank segera melakukan pemantauan ulang terhadap kondisi nasabah. Langkah identifikasi lanjutan difokuskan pada penilaian mendalam mengenai kondisi keuangan terkini dan prospek keberlanjutan usaha debitur. Jika dari hasil evaluasi terbukti bahwa nasabah sebenarnya masih memiliki itikad baik dan kemampuan finansial parsial, bank akan menawarkan solusi damai. Solusi persuasif yang diberikan umumnya berupa stimulus restrukturisasi pembiayaan yang formatnya disesuaikan dengan proporsi kemampuan bayar terbaru dari nasabah bersangkutan. Restrukturisasi ini dapat berupa perpanjangan jangka waktu pembiayaan, penjadwalan ulang pembayaran pokok, maupun penyesuaian porsi margin atau bagi hasil. Kebijakan penyelamatan ini diambil semata-mata untuk mencegah kegagalan bisnis debitur sekaligus menjaga status aset pembiayaan tetap dalam kondisi lancar. Melalui pemberian stimulus ini, nasabah diberikan ruang napas untuk menata kembali arus kas usahanya yang sempat memburuk akibat faktor eksternal. Hal ini merepresentasikan komitmen Bank Nagari dalam mendukung perekonomian riil masyarakat sekaligus mematuhi prinsip keadilan di dalam operasional lembaga syariah.[51]

Namun demikian, skenario penanganan akan berubah drastis apabila

[51] St Asmayaturrafaah and Dony Burhan Noor Hasan, 'Strategi Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Dengan Akad Murabahah Pada Bsi Kcp Trunojoyo', *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance Volume*, 6.2 (2023), pp. 685–97.

evaluasi lapangan membuktikan bahwa nasabah sama sekali tidak lagi memiliki potensi pembayaran. Untuk kasus debitur yang dinilai tidak prospektif atau bahkan tidak koperatif, bank terpaksa mengeksekusi tahapan penyelesaian yang lebih represif. Upaya penyelesaian administratif dimulai dengan melayangkan teguran tertulis berupa Surat Peringatan secara berjenjang kepada nasabah yang menunggak. Apabila surat peringatan tersebut diabaikan, proses eskalasi dilakukan dengan mengirimkan surat somasi resmi yang difasilitasi oleh kantor hukum rekanan bank. Bank juga masih membuka opsi kekeluargaan terakhir, yakni menawarkan penjualan agunan di bawah tangan atas persetujuan bersama guna melunasi sisa kewajiban. Jika seluruh pendekatan tersebut mengalami kebuntuan, manajemen akan menempuh jalur penagihan litigasi secara formal melalui bantuan instansi Kejaksaan. Proses hukum ini mencakup pelaksanaan sita hak tanggungan oleh Kejaksaan guna mengamankan aset yang menjadi objek jaminan pembiayaan. Tahapan final dari penyelesaian jalur litigasi ini bermuara pada eksekusi lelang agunan sebagai mekanisme pengembalian dana kerugian pihak perbankan.

Secara konseptual, prosedur identifikasi dan penanganan risiko pembiayaan bermasalah yang diterapkan oleh Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping menunjukkan adanya kesesuaian dengan prinsip manajemen risiko dalam perbankan syariah yang menekankan pentingnya proses seleksi, monitoring, dan pengendalian risiko secara berkelanjutan. Proses identifikasi awal melalui pengecekan SLIK, verifikasi lapangan, serta analisis kelayakan

pembiayaan mencerminkan penerapan prinsip prudential banking yang bertujuan untuk meminimalisir risiko sejak tahap awal penyaluran pembiayaan. Hal ini sejalan dengan penelitian St. Asmayaturrafaah dan Dony Burhan Noor Hasan dalam artikel berjudul *"Strategi Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Dengan Akad Murabahah Pada BSI KCP Trunojoyo"* yang menegaskan bahwa keberhasilan pengendalian pembiayaan bermasalah sangat ditentukan oleh ketepatan analisis awal serta ketelitian dalam menilai karakter dan kemampuan nasabah[52]. Dengan demikian, tahapan identifikasi yang dilakukan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi instrumen utama dalam menyaring debitur yang memiliki tingkat risiko rendah.

Selain itu, mekanisme penanganan pembiayaan bermasalah melalui pendekatan restrukturisasi yang dilakukan oleh Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping juga menunjukkan adanya penerapan prinsip keadilan dan kemaslahatan dalam perbankan syariah. Kebijakan restrukturisasi seperti perpanjangan jangka waktu, penjadwalan ulang, serta penyesuaian margin merupakan bentuk solusi yang tidak hanya berorientasi pada penyelamatan aset bank, tetapi juga memberikan kesempatan bagi nasabah untuk memulihkan kondisi keuangan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Ascarya dalam artikel berjudul "*The Role of Restructuring Financing in Islamic Banking to Mitigate Non-Performing Financing"* yang menjelaskan bahwa restrukturisasi pembiayaan merupakan salah satu strategi utama dalam

[52] St. Asmayaturrafaah dan Dony Burhan Noor Hasan, "Strategi Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Dengan Akad Murabahah Pada BSI KCP Trunojoyo," 2022.

mitigasi risiko pembiayaan bermasalah, sekaligus menjadi instrumen untuk menjaga stabilitas keuangan bank syariah tanpa mengabaikan kondisi nasabah[53]. Dengan adanya kebijakan ini, bank tidak serta-merta mengambil langkah represif, melainkan mengedepankan pendekatan persuasif sebagai bentuk implementasi nilai-nilai syariah.

Namun demikian, dalam kondisi tertentu di mana nasabah tidak lagi memiliki itikad baik maupun kemampuan finansial, pendekatan represif menjadi langkah yang tidak dapat dihindari. Prosedur pemberian surat peringatan, somasi, hingga eksekusi agunan melalui jalur hukum menunjukkan bahwa manajemen risiko juga harus dilengkapi dengan mekanisme penyelesaian yang tegas untuk menjaga stabilitas keuangan bank. Hal ini didukung oleh penelitian oleh Nurul Ichsan dalam artikel *"Pengelolaan Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah"* yang menyatakan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah memerlukan kombinasi antara pendekatan preventif, kuratif, dan represif guna memastikan keberlangsungan operasional perbankan[54]. Dalam konteks ini, tindakan litigasi dan lelang agunan merupakan langkah terakhir yang diambil ketika seluruh upaya penyelamatan tidak lagi efektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi identifikasi dan penanganan risiko pembiayaan bermasalah yang diterapkan oleh Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping telah mencerminkan sistem manajemen risiko yang

[53] Ascarya, "The Role of Restructuring Financing in Islamic Banking to Mitigate Non-Performing Financing," 2022.

[54] Nurul Ichsan, "Pengelolaan Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah," *Jurnal Ekonomi Syariah*, 2020.

komprehensif. Pendekatan yang digunakan tidak hanya berfokus pada pencegahan sejak awal melalui analisis yang ketat, tetapi juga mencakup upaya penyelamatan melalui restrukturisasi serta tindakan penyelesaian melalui jalur hukum apabila diperlukan. Integrasi antara pendekatan preventif, kuratif, dan represif ini menunjukkan bahwa bank telah berupaya menjaga keseimbangan antara prinsip kehati-hatian, keberlanjutan usaha nasabah, serta perlindungan terhadap aset perbankan secara menyeluruh.

3. Kendala dalam Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Kendala dalam penanganan adalah segala bentuk hambatan atau ke sulitan yang dihadapi oleh pihak bank dalam proses menyelesaikan atau menurunkan Tingkat pembiayaan yang mengalami macet. Meskipun strategi manajemen risiko telah disusun secara komprehensif, implementasi di lapangan masih dihadapkan pada berbagai kendala yang cukup signifikan. Kendala pertama dan yang paling dominan bersumber dari kondisi lapangan yang bersifat dinamis serta berada di luar kendali pihak perbankan. Fluktuasi harga komoditas agribisnis dan kondisi cuaca yang tidak menentu sering kali meruntuhkan kemampuan finansial nasabah yang bergantung pada sektor tersebut. Selain faktor alam, kendala serius lainnya datang langsung dari kondisi internal atau karakter dari debitur pembiayaan bermasalah itu sendiri. Banyak debitur yang menunjukkan tingkat literasi keuangan yang rendah sehingga tidak memahami esensi kewajiban dari sebuah akad pembiayaan syariah. Rendahnya literasi ini kerap kali melahirkan sikap kurang kooperatif, di mana nasabah cenderung menutup-nutupi penurunan pendapatan usahanya

dari petugas bank. Bahkan, dalam beberapa kasus ekstrem, ditemukan pula nasabah yang secara sengaja menghindar atau melarikan diri dari kewajiban penagihan. Karakter nasabah yang kurang kooperatif ini secara otomatis memperlambat laju bank dalam merumuskan skema penyelamatan atau restrukturisasi pembiayaan yang tepat.

Berdasarkan kajian terdahulu yang berjudul Strategi Penyelamatan menjelaskan bahwa selain kendala eksternal dari sisi nasabah dan lingkungan, tim penanganan juga kerap terbentur oleh persoalan teknis administratif dan legalitas. Kondisi bahasa dan kelengkapan berkas perjanjian pembiayaan sering kali menjadi celah kelemahan yang menghambat proses penyelesaian sengketa di kemudian hari. Kurangnya pemahaman nasabah terhadap istilah hukum dan redaksional dalam surat perjanjian memicu miskomunikasi antara pihak bank dengan debitur. Hambatan administratif ini menjadi semakin kompleks ketika bank harus berhadapan dengan kendala yang menyangkut keabsahan dan wujud fisik dari barang agunan. Tantangan terbesar umumnya muncul pada saat bank terpaksa harus melakukan eksekusi terhadap objek jaminan berupa benda bergerak seperti mobil.

Dalam pelaksanaan jalur hukum, sering didapati bahwa mobil yang menjadi agunan telah dipindahtangankan, disembunyikan, atau bahkan dibawa kabur oleh debitur. Proses penyitaan melalui Kejaksaan pun memakan durasi yang tidak sebentar karena harus melewati serangkaian pembuktian dan prosedur birokrasi peradilan yang panjang. Tingginya risiko kehilangan agunan bergerak ini menjadi hambatan terberat bagi bank dalam melakukan

likuidasi aset untuk mengembalikan dana masyarakat secara cepat.[55]

Secara lebih mendalam, kendala dalam penanganan pembiayaan bermasalah yang dihadapi oleh Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping menunjukkan bahwa proses manajemen risiko tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan internal lembaga, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan karakteristik nasabah. Kendala yang bersumber dari fluktuasi ekonomi, khususnya pada sektor agribisnis, memperlihatkan bahwa ketergantungan nasabah terhadap faktor alam dan harga pasar menjadi risiko inheren yang sulit dikendalikan oleh pihak bank. Kondisi ini sejalan dengan penelitian oleh Muhammad Iqbal Fasa dalam artikel *"Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia"* yang menyatakan bahwa pembiayaan pada sektor riil memiliki tingkat kerentanan tinggi terhadap perubahan kondisi ekonomi makro, sehingga berpotensi meningkatkan pembiayaan bermasalah ketika terjadi ketidakstabilan ekonomi[56]. Dengan demikian, kendala yang dihadapi oleh Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping merupakan refleksi dari karakteristik pembiayaan berbasis sektor produktif yang memang memiliki tingkat risiko fluktuatif.

Selain faktor eksternal, kendala yang berasal dari rendahnya literasi keuangan nasabah juga menjadi hambatan serius dalam proses penanganan pembiayaan bermasalah. Kurangnya pemahaman terhadap akad syariah menyebabkan nasabah tidak sepenuhnya menyadari konsekuensi dari

[55] Strategi Penyelamatan and others, 'Januari-Juni 2016 Referring to the NPF Data of Syariah Mandiri Bank', *Junal Ekonomi Islam El-JIZYA*, 4.1 (2016), p. 2015.

[56] Muhammad Iqbal Fasa, "Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia," *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2021.

kewajiban pembayaran yang harus dipenuhi. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Anisah Budiwati dalam artikel *"Tingkat Literasi Keuangan Syariah dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Keuangan Masyarakat"* yang menjelaskan bahwa rendahnya tingkat literasi keuangan syariah berdampak langsung terhadap ketidakmampuan individu dalam mengelola kewajiban keuangan secara optimal, termasuk dalam memenuhi kewajiban pembiayaan di lembaga keuangan syariah[57]. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemahaman yang terbatas terhadap prinsip-prinsip keuangan syariah dapat meningkatkan potensi terjadinya pembiayaan bermasalah.

Kondisi tersebut semakin diperparah dengan adanya sikap tidak kooperatif dari sebagian nasabah, seperti menyembunyikan informasi keuangan atau menghindari komunikasi dengan pihak bank, sehingga menyulitkan proses restrukturisasi yang seharusnya dapat menjadi solusi penyelamatan pembiayaan. Dalam situasi seperti ini, rendahnya literasi tidak hanya berdampak pada kemampuan finansial, tetapi juga memengaruhi sikap dan perilaku nasabah dalam menyikapi kewajiban pembiayaan. Oleh karena itu, peningkatan literasi keuangan syariah menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perbankan sebagai bagian dari strategi preventif dalam meminimalisir risiko pembiayaan bermasalah di masa yang akan datang.

Di sisi lain, kendala administratif dan legalitas juga menjadi tantangan yang tidak kalah kompleks dalam proses penyelesaian pembiayaan bermasalah. Permasalahan terkait kelengkapan dokumen, kejelasan isi

[57] Anisah Budiwati, "Tingkat Literasi Keuangan Syariah dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Keuangan Masyarakat," Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, 2021.

perjanjian, serta pemahaman hukum oleh nasabah sering kali menjadi hambatan dalam proses penyelesaian sengketa. Hal ini didukung oleh penelitian oleh Rifki Ismal dalam artikel *"Islamic Banking in Indonesia: New Perspectives on Monetary and Financial Issues"* yang menegaskan bahwa aspek legal dan dokumentasi merupakan bagian krusial dalam manajemen risiko, terutama dalam proses penyelesaian pembiayaan bermasalah melalui jalur hukum[58]. Ketidaksempurnaan dalam aspek administratif dapat memperlambat proses eksekusi agunan serta meningkatkan risiko kerugian bagi pihak bank.

Lebih lanjut, kendala dalam bentuk hilangnya atau berpindah tangannya objek agunan, khususnya pada benda bergerak seperti kendaraan, menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem pengawasan jaminan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa selain analisis awal yang kuat, diperlukan pula sistem pengendalian dan monitoring agunan yang lebih ketat selama masa pembiayaan berlangsung. Proses penarikan agunan yang harus melalui jalur hukum dengan durasi yang panjang juga menjadi hambatan dalam upaya pemulihan aset bank secara cepat. Oleh karena itu, kendala-kendala tersebut mengindikasikan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif, tidak hanya dari sisi strategi, tetapi juga dari aspek edukasi nasabah, penguatan sistem hukum, serta peningkatan kualitas pengawasan terhadap objek pembiayaan.

Dengan demikian, berbagai kendala yang dihadapi dalam penanganan

[58] Rifki Ismal, *Islamic Banking in Indonesia: New Perspectives on Monetary and Financial Issues*, 2020.

pembiayaan bermasalah menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen risiko tidak hanya ditentukan oleh kebijakan internal bank, tetapi juga oleh kesiapan lingkungan eksternal serta perilaku nasabah. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara peningkatan literasi keuangan masyarakat, penguatan sistem administrasi dan legalitas, serta pengembangan strategi mitigasi risiko yang adaptif terhadap kondisi ekonomi yang dinamis.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Strategi Manajemen Risiko dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dengan menerapkan analisis pembiayaan yang ketat sebelum pembiayaan diberikan, seperti menilai karakter nasabah, kemampuan membayar, kondisi usaha, modal, dan jaminan. Setelah pembiayaan berjalan, bank melakukan pengawasan dan pemantauan secara rutin untuk mencegah terjadinya risiko gagal bayar. Jika terjadi pembiayaan bermasalah, langkah yang dilakukan adalah penagihan, pemberian peringatan, restrukturisasi pembiayaan seperti penjadwalan ulang angsuran, perubahan syarat pembiayaan, hingga penyelesaian melalui penyitaan agunan atau jalur hukum jika nasabah tidak menunjukkan itikad baik. Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan kerugian bank dan menjaga kesehatan keuangan perusahaan.
2. Memberikan pengaruh positif terhadap kestabilan operasional bank. Dengan adanya pengawasan yang baik, restrukturisasi pembiayaan, serta penanganan yang cepat terhadap nasabah bermasalah, tingkat pembiayaan macet dapat ditekan sehingga risiko kerugian bank menjadi lebih kecil. Selain itu, kualitas pembiayaan menjadi lebih terjaga, kesehatan keuangan bank tetap stabil, serta kepercayaan

masyarakat terhadap bank meningkat. Strategi ini juga membantu bank dalam menjaga kelancaran arus kas dan meningkatkan efektivitas penyaluran pembiayaan kepada nasabah yang lebih layak.nasabah, khususnya pelaku UMKM, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan bagi pihak terkait:

1. Bagi Pihak Bank

   Disarankan agar senantiasa mempertahankan dan meningkatkan kualitas tahap identifikasi serta analisis risiko sejak awal pemberian pembiayaan, agar potensi masalah dapat dicegah sejak awal. Perlu terus mengoptimalkan strategi restrukturisasi sebagai solusi utama bagi nasabah yang masih memiliki itikad baik, mengingat hal ini sangat berpengaruh terhadap kelestarian usaha masyarakat dan stabilitas ekonomi lokal. Senantiasa meningkatkan kompetensi dan pemahaman sumber daya manusia mengenai prinsip kehati-hatian serta regulasi perbankan syariah, agar pengambilan keputusan dalam menangani risiko menjadi lebih tepat dan profesional.

2. Bagi Nasabah

Diharapkan dapat lebih menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh bank dengan selalu mematuhi akad dan menjaga kedisiplinan dalam melakukan pembayaran angsuran sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati bersama. Disarankan agar nasabah lebih bijak dalam mengelola keuangan usahanya dan memisahkan antara keuntungan usaha dengan kebutuhan konsumtif, agar kemampuan bayar tetap terjaga dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Afifah, Dian Ayu Nur, and Guntur Kusuma Wardana, 'Pengaruh Likuiditas, Efektivitas Dan Pembiayaan Bagi Hasil Terhadap Profitabilitas Perbankan Syariah Di Indonesia', *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5.1 (2022), pp. 158–71

Afriadi, Kariyawan Bank Bagari Cabang Lubuk Sikaping, Wawancara,Tanggal 05 Desember 2025, Jam 08.16 WIB'

Agustia, Ade Mukhtar, 'Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Permata Hati Tangerang', *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2.1 (2024), pp. 65–74, doi:10.59639/asik.v2i1.55

Ali.M, 'Manajemen Risiko. Strategi Perbankan Dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Ekonomi.', 2006

Amelia, Lili, Syahpawi Syahpawi, and Nurnasriana Nurnasrina, 'Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah', *Money: Journal of Financial and Islamic Banking*, 2.2 (2024), pp. 131–41, doi:10.31004/money.v2i2.24070

Andi, Andi Muhammad Yusuf, Abdul Hamid, and M. Cholil Nafis, 'Determinants of Non-Performing Financing Risk in Islamic Commercial Banks in Indonesia', *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 11.1 (2024), pp. 155–72, doi:10.24252/minds.v11i1.46105

Andri, Soemitra, 'Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah.', *Jakarta: Kencana*, 2017

Anisah Budiwati, "Tingkat Literasi Keuangan Syariah dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Keuangan Masyarakat," Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, 2021.

Ali Hardana, dkk., "Factors Influencing Non-Performing Financing (NPF) in Sharia Banking," Journal Markcount Finance, 2023.

Ascarya, 'Akad Dan Produk Bank Syariah.', *Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.*, 2013

Asmayaturrafaah, St, and Dony Burhan Noor Hasan, 'Strategi Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Dengan Akad Murabahah Pada Bsi Kcp Trunojoyo', *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance Volume*, 6.2 (2023), pp. 685–97

B4, Run, 'Aspek Hukum Perbankan Syariah'

'Budi Lica Chandra,Pimpinan Bank Bagari Cabang Lubuk Sikaping,Wawancara, Tanggal 05 Desember 2025.'

'Dapartemen Pendidikan Nasional, Kamus Bahasa Indonesia Edisi Ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 20), h.1092'

Dwi Suwiknyo, 'Kompilasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonmi Islam. Yogyakarta: Pustaka Pelajar', 2010, pp. 128–30

Fadel Muhammad Kasmar, Wawancara oleh penulis, Lubuk sikaping 29 Januari 2026

Fajar, Maulana, and Mutamimah, 'Penurunan Non Performing Financing Berbasis Enterprise Risk Management Pada Bank Syariah Di Indonesia', *Ekobis*, 24.2 (2023), pp. 117–53 <http://repository.unissula.ac.id/31155/%0Ahttp://repository.unissula.ac.id/31155/1/Magister Manajemen_20402000069_fullpdf.pdf>

Firdaus Muhammad NH, 'Konsep Dan Implementasi Bank Syariah', *Jakarta: Renaisan*, 2005, p. 18

Gita, Danupranata., 'Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah.', *Akarta: Selemba Empat.*, 2013

Hardana, Ali, and others, 'Factors Influencing Non-Performing Financing (NPF) In Sharia Banking', *Journal Markcount Finance*, 1.2 (2023), pp. 87–97, doi:10.55849/jmf.v1i2.87

Heri Sudarsono, 'Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah. Deskripsi Dan Ilustrasi', *Yogyakarta: Ekonisia*, 2013, p. 43

Hildawati, Hildawati, and Dia Meirina Suri, 'Potensi UEK-SP Kelurahan Rimba Sekampung Untuk Transformasi Menjadi Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Di Kota Dumai', *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6.1 (2020),

pp. 24–42, doi:10.25299/jiap.2020.vol6(1).4939

Ibid.', 'No Title'

'Ikatan Bankir Indonesia. Memahami Bisnis Bank Syariah.', *Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama*, 2015

Irham, Fahmi, 'Manajemen Risiko, Teori, Kasus, Dan Solusi', 2018

Ismail, 'Perbankan Syariah.', *Jakarta: Kencana*, 2017

Juhaya S., Pradja, 'Manajemen Perbankan Syariah', *Bandung: CV. Pustaka Setia*, 2013

June, Issue, and others, 'Efektivitas Manajemen Risiko Dalam Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah Memitigasi', 3 (2025), pp. 1743–51

Karim, Adiwarman A, 'Analisis Fiqih Dan Keuangan', 2014, p. 548

Karya Agung Surabaya, 'Al-Qur'an Terjemahan.', 2006, p. 58

Kasus, Studi, D I Bank, and B J B Kcp, 'PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENGATASI KREDIT BERMASALAH', 10.204 (2025), pp. 2416–38

Khaerul Umam, 'Manajemen Perbankan Syariah', 64 (2013), p. 15

Khairan, Khairan, 'Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Dengan Metode Reschedulling, Reconditioning Dan Restructuring Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Baitul Maal Wat Tamwil', *Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah*, 2.1 (2020), pp. 1–22, doi:10.33367/at.v2i1.1109

Khairani, Annisa, and Luthfi Rantaprasaja, 'MIZANUNA : Jurnal Hukum Ekonomi Syariah PERAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH DALAM', 02.01 (2024), pp. 71–84

M. S Antoni, 'Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik', 2001

Muhammad Iqbal Fasa, "Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia," Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam, 2021.

Nawatri, Natalia Merry, Topowijono, and Achmad Husaini, 'Efektifitas Proses Manajemen Risiko Perbankan Dalam Mengendalikan Risiko Kredit (Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Persero Tbk Cabang Kawi Malang)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 25.1 (2015), pp. 1–10

Nurul Ichsan, "Pengelolaan Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah," Jurnal

Ekonomi Syariah, 2020.

Penyelamatan, Strategi, and others, 'Januari-Juni 2016 Referring to the NPF Data of Syariah Mandiri Bank', *Junal Ekonomi Islam El-JIZYA*, 4.1 (2016), p. 2015

Prasastinah Usanti, Trisadini, 'Pengelolaan Risiko Pembiayaan Di Bank Syariah', *ADIL: Jurnal Hukum*, 3.2 (2019), pp. 408–28, doi:10.33476/ajl.v3i2.817

Pratiwi, Yaniar Wineta, Dwiatmanto Dwiatmanto, and Maria Goretti Wi Endang, 'Analisis Manajemen Risiko Kredit Untuk Meminimalisir Kredit Modal Kerja Bermasalah', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 32.1 (2016), pp. 121–27

Rahima, Annisa, and Wiwit Sapitri, 'Penerapan Manajemen Risiko Kredit Macet Pada Swamitra Binaan KB Bukopin Yogyakarta', *Jurnal Kebijakan Ekonomi Dan Keuangan*, 2.2 (2024), pp. 156–64, doi:10.20885/jkek.vol2.iss2.art6

Rahmadayana, Rizka Dwi, Muhammad Ikhsan Harahap, and Mawaddah Irham, 'Risk Management Strategy for IB KPR Financing in Islamic Bank', *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 6.3 (2024), pp. 219–32, doi:10.36407/serambi.v6i3.1442

Reksohadiprodjo, Sukanto, 'Manajemen Strategi, (Yogyakart: BEFE) Edisi Pertama', 1987, p. 11

Richard L, Daft., 'Era Baru Manajemen.', *Jakarta: Selemba Empat.*, 2013

Rifki Ismal, Islamic Banking in Indonesia: New Perspectives on Monetary and Financial Issues, 2020.

Sahla, Hilmiatus, Hilyati Inayah, and Sri Sudiarti, 'Implementasi Akad Wakalah Di Lembaga Keuangan Syariah', *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 8.2 (2023), pp. 232–38

Suib, Mohammad Syaiful, 'Resiko Pembiayaan Muḍarobah (Strategi Meminimalisir Resiko Pembiayaan Muḍarobah Pada Bank Syari'Ah)', *Profit : Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 1.1 (2017), pp. 1–39, doi:10.33650/profit.v1i1.549

Sulchan yasyin, 'Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, (Surab: Amanah)', 1997, p. 443

Sulhan, M., ‘Manajemen Bank Konvensional Dan Syariah’, 2008

Sumar’in, ‘Konsep Kelembagaan Bank Syariah’, 2012, p. 49

St. Asmayaturrafaah dan Dony Burhan Noor Hasan, “Strategi Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Dengan Akad Murabahah Pada BSI KCP Trunojoyo,” 2022.

T. Hani, Handoko, ‘Manajemen’, *Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta*, 2012

Ubaidillah, Ubaidillah, ‘Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah: Strategi Penanganan Dan Penyelesaiannya’, *El-Jizya : Jurnal Ekonomi Islam*, 6.2 (2018), pp. 287–310, doi:10.24090/ej.v6i2.2042

Wahidahwati, Jamilah, ‘Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pembiayaan Mudharabah’, *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5.4 (2016), pp. 1–20

Wangi, Lindung Isma, and Sunarya Fitri Rachmiati, ‘Strategi Bank Syariah Dalam Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah’, *Journal of Social and Economics Research*, 5.2 (2023), pp. 988–1003 <https://idm.or.id/JSER/index.>

Zulfikri, Ari, Ahmad Sobari, and Syarifah Gustiawati, ‘Strategi Penyelamatan Pembiayaan Bermasalah Pada Pembiayaan Murabahah Bank BNI Syariah Cabang Bogor’, *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 1.1 (2019), p. 65, doi:10.31000/almaal.v1i1.1776

PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN SKRIPSI

STRATEGI MANAJEMEN RESIKO DALAM MENANGANI PEMBIAYAAN BERMASALAH

(Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Kecamatan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman)

Nama : Nadia Pratiwi

Nim : 3322291

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Perbankan Syariah

A. Gambaran Umum PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping

1. Sejarah berdirinya PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Terdiri dari latar belakang didirikan, kapan, mulai beroperasi, dimana lokasi dan siapa yang mendirikan da n mengelola PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.
2. Visi dan Misi PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.
3. Profil Perusahaan PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.
4. Struktur Organisasi PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.

B. Pedoman wawancara untuk pimpinan dan pegawai PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping

1. Bagaimana strategi Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping menghadapi persaingan dengan bank lain?
2. Bagaimana strategi Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dalam memberikan pembiayaan kepada nasabah?

3. Apakah strategi manajemen risiko yang diterapkan berpengaruh terhadap kinerja dan kesehatan keuangan Bank Nagari Cabang?
4. Apa strategi yang digunakan pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dalam menangani pembiayaan bermasalah?

C. Pedoman wawancara untuk pegawai PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping

1. Bagaimana prosedur analisis pembiayaan yang dilakukan sebelum pembiayaan diberikan kepada nasabah?
2. Prinsip dan metode apa yang digunakan pegawai dalam menilai kelayakan nasabah pembiayaan?
3. Bagaimana cara pegawai Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping supaya nasabah merasa aman dan percaya saat melakukan transaksi di Bank Nagari ini?
4. Bagaimana Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping mengidentifikasi dan mengendalikan risiko pembiayaan bermasalah bagi nasabah?
5. Apa saja kendala yang paling sering dihadapi pegawai dalam menangani pembiayaan bermasalah?
6. Bagaimana penurunan pembiayaan macet pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dalam memepengaruhi kepercayaan nasabah sebagai penerima pinjaman?
7. Bagaiaman upaya yang dilakukan Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping untuk menekankan rasio pembiayaan bermasalah?

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
Nomor : 309.74/Un.26.3/HK.00.5/09/2025

Tentang

Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi Mahasiswa Program Studi S1 Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Membaca : Lembaran Pengajuan Judul Proposal Skripsi dan Penetapan Pembimbing oleh Ketua Program Studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi an **Nadia Pratiwi** NIM. **3322291** tanggal 01 September 2025;

Menimbang :
a. bahwa untuk lebih terarah dan terkoordinirnya penulisan Skripsi mahasiswa UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, maka perlu ada Pembimbing.
b. bahwa nama yang tersebut dibawah ini, dipandang cakap dan mampu untuk diangkat sebagai Pembimbing.

Mengingat :
1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 4286);
2 Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5336);
3 Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5500);
4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 120, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 6263);
5 Peraturan Presiden RI No. 85 Tahun 2022 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi menjadi Universitas Islam Negeri Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 135);.
6 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi (Berita Negara Republik IndonesiaTahun 2022 Nomor 1233);
7 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2022 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 1288);

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama : Menyetujui Outlines, Daftar Kepustakaan bagi Skripsi mahasiswa yang bersangkutan dengan judul **"Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman)"**

Kedua : Menunjuk saudara:

Nama	:	**Andis Febrian, SEI, MM**
NIP	:	198902032019031004
Pangkat/Gol.Ruang	:	Penata /III/c/Lektor
Bidang Keahlian Pokok	:	Manajemen Keuangan Islam
Memberi Mata Kuliah	:	Manajemen Keuangan Syariah
Untuk Tugas	:	Pembimbing

Ketiga : Masa penulisan skripsi minimal selama 4 (empat) bulan sejak SK Pembimbing dikeluarkan.

Keempat : Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Bukittinggi
Pada Tanggal : 01 September 2025
Dekan,

AIDIL ADHA

Tembusan :
1. Pembimbing;
2. Mahasiswa yang bersangkutan

Bank Nagari

bersama membangun Indonesia

Nomor : SR/386/DHC-DIK/UM/09-2025
Lampiran : ----
Perihal : Izin Observasi

Padang, 09 September 2025

Kepada Yth. :
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN)
Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi
di –
TEMPAT

Sehubungan dengan surat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri (UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi nomor B-1902/Un.26.3/PP.07/09/2025 tanggal 03 September 2025 perihal Mohon Izin Observasi atas nama berikut :

Nama	: Nadia Pratiwi
NIM	: 3322291
Program Studi	: Perbankan Syariah S1
Judul	: "Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping)".

Dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya dapat kami setujui sepanjang data yang diminta tidak menyangkut rahasia Bank dan Jabatan.
Untuk maksud di atas diharapkan yang bersangkutan dapat menghubungi :
– PT Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping

Hasil dari penelitian harap dapat diserahkan kepada Bank Nagari melalui Divisi Human Capital.
Demikian kami beritahukan agar dapat dimaklumi dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Divisi Human Capital,

OKTRA FIRDAUS
Pemimpin

Tembusan :
- Cabang Lubuk Sikaping

PT. Bank Nagari
Jl. Pemuda No. 21 Padang 25117
Sumatera Barat
INDONESIA
Tel. (0751) 31577 (4 Saluran),
31578, 31581, 31582, 34115

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Kampus II : Jalan Gurun Aur Kubang Putih
Kabupaten Agam - Sumatera Barat - Telpon / Fax : (0752) 22875
Website : https://febi.uinbukittinggi.ac.id | Email : febi@uinbukittinggi.ac.id

Nomor : B-0224/Un.26.3/PP.07/01/2026 20 Januari 2026
Lamp. : -
Hal : **Mohon Izin Penelitian**

Yth. Pimpinan PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping
Jl.Jend. Sudirman No. 62 Lubuk Sikaping Kab. Pasaman

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, dalam rangka mengumpulkan data untuk penyusunan skripsi bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, kami harapkan bapak/ibu untuk dapat kiranya memberi kesempatan melakukan penelitian kepada mahasiswa dibawah ini:

Nama	: **Nadia Pratiwi**
NIM	: 3322291
Semester	: VII (Tujuh)
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi	: Perbankan Syariah S1
Judul Skripsi	: ***"Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman) "***
Lokasi Penelitian	: PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping Jl.Jend. Sudirman No. 62 Lubuk Sikaping Kab. Pasaman
Waktu	: 20 Januari s.d. 20 Februari 2026

Demikian disampaikan, atas bantuannya diaturkan terima kasih.

Wassalam
Dekan

Dr. H. Aidil Alfin, M.Ag
NIP. 197205201999031007

Bank Nagari

SURAT KETERANGAN

No. SR/250/LS/UM/04-2026

Yang bertanda tangan di bawah ini Pemimpin Cabang Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping menerangkan Mahasiswa dibawah ini :

Nama	: Nadia Pratiwi
NIM	: 3322291
Jurusan	: Perbankan Syariah
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menerangkan bahwa yang bersangkutan benar telah melakukan penelitian ke Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dari Tanggal 20 Januari sampai dengan Tanggal 31 Januari 2026 dengan judul Skripsi "Strategi Manajemen Risiko Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah" (studi kasus Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lubuk Sikaping, 04 Mei 2026
PT. Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping

MONA KARDINAL
Pemimpin

PT BANK NAGARI
Jl. Permata No. 21 Padang 25117
Sumatera Barat
INDONESIA
Tel. (0751) 01077 (4 Saluran)
21078, 21561, 21062, 34113
Fax. (0751) 07749, 21461
Kotak Pos 113
website : www.banknagari.co.id

LAMPIRAN



Dokumentasi wawancara dengan Bapak Fadel Muhammad Kasmar



Dokumentasi wawancara dengan Bapak Afriadi

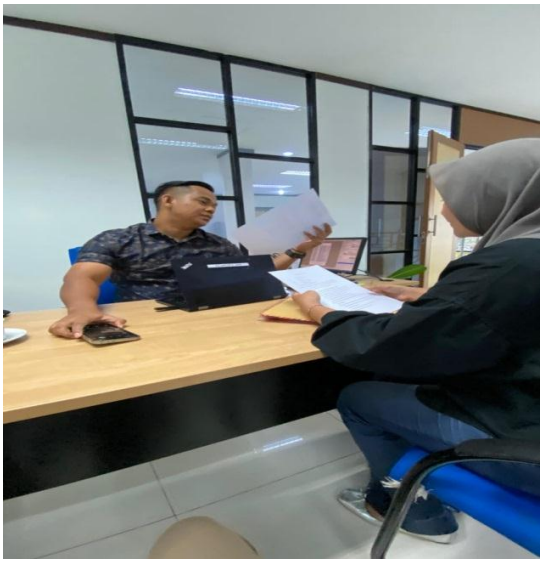




Dokumentasi wawancara dengan informan Bapak Fadel Muhammad Kasmar



Dokumentasi wawancara dengan informan Bapak Budi Linca Chandra





Dokumentasi wawancara dengan informan Bapak Afriadi