



## **EVALUASI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PEMBIAYAAN PADA BANK X : PERSPEKTIF OPERASIONAL SEGMENT UMKM DI WILAYAH RIAU**

**Nia Aprilita Br Surbakti<sup>1</sup>, Lusiana Febriany<sup>2</sup>, Natasya Kumala Putri<sup>3</sup>, Rommy  
Saputra<sup>4</sup>, Siti Aisyah Sabri<sup>5</sup>, Siti Nurfadilah<sup>6</sup>, & Hamdi Agustin<sup>7</sup>**

*<sup>1,2,3,4,5,6&7</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Riau*

*Email : niasurbakti63@gmail.com lusianafebriany@gmail.com natasyakumalap@gmail.com  
rsaputra7594@gmail.com sitiaisyahsabri2@gmail.com lalasinurfadilah@gmail.com,  
hamdiagustin@eco.uir.ac.id.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko pembiayaan pada Bank X Kantor Cabang Pekanbaru, dengan fokus pada segmen Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Tingginya tekanan *Non-Performing Financing* (NPF) atau pembiayaan bermasalah di segmen UMKM pasca-COVID-19 menjadi latar belakang penelitian ini. Metode yang digunakan adalah studi kasus deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap sepuluh informan yang dipilih secara purposif, terdiri dari staf pembiayaan, manajer risiko, pengawas kepatuhan, serta delapan nasabah UMKM aktif. Analisis data melibatkan pengkodean tematik, triangulasi sumber, dan penilaian risiko kualitatif menggunakan matriks probabilitas-dampak 5×5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun bank X telah memiliki prosedur manajemen risiko standar di tingkat korporasi, terdapat tiga kesenjangan implementasi di tingkat cabang: (1) penerapan analisis 5C yang tidak konsisten akibat tekanan target penyaluran; (2) keterlambatan deteksi dini terhadap nasabah bermasalah; serta (3) terbatasnya literasi keuangan syariah di kalangan nasabah UMKM yang memengaruhi kualitas akad. Penilaian risiko kualitatif menghasilkan 16 identifikasi risiko: dua pada tingkat tidak dapat diterima (*unacceptable*), lima tidak diinginkan (*undesirable*), enam dapat diterima (*acceptable*), dan tiga dapat diabaikan (*negligible*). Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem peringatan dini berbasis perilaku pembayaran serta implementasi program literasi keuangan syariah yang terintegrasi bagi nasabah UMKM.

**Kata Kunci : Manajemen, Risiko Pembiayaan, UMKM, Bank Syariah, Literasi Keuangan Syariah.**

### **ABSTRACT**

*This study aims to evaluate the implementation of financing risk management at Bank X Pekanbaru Branch, with a focus on the Micro, Small, and Medium Enterprise (MSME) segment. The high pressure of Non-Performing Financing (NPF) in the post-COVID-19 period within the MSME segment serves as the background of this research. A qualitative descriptive case study method was employed, with data collected through in-depth interviews of ten purposively selected informants, comprising credit officers, risk managers, compliance supervisors, and eight active MSME customers. Data analysis involved thematic coding, source triangulation, and qualitative risk assessment using a 5×5 probability-impact matrix. The findings reveal that while Bank X has standardized corporate-level risk management procedures, three major implementation gaps exist at the branch level: (1) inconsistent application of 5C analysis due to disbursement target pressure; (2) delayed early detection of problematic customers; and (3) limited sharia financial literacy among MSME customers affecting contract quality. Qualitative risk assessment yielded 16 risk identifications: two at the unacceptable level, five undesirable, six acceptable, and three negligible. The study recommends strengthening a behavioral payment-based early warning system and implementing an integrated sharia financial literacy program for MSME customers.*

**Keywords : Management, Financing Risk, MSMEs, Islamic Banking, Sharia Financial Literacy.**

## PENDAHULUAN

Sektor perbankan syariah Indonesia memasuki babak baru sejak terbentuknya Bank X pada 1 Februari 2021 melalui konsolidasi tiga bank syariah milik negara, yaitu PT. Bank BRIsyariah Tbk, PT. Bank Mandiri Syariah, dan PT. Bank BNI Syariah. Langkah strategis ini menempatkan X sebagai bank syariah terbesar di Indonesia sekaligus masuk dalam jajaran 10 bank syariah terbesar di dunia berdasarkan kapitalisasi aset menurut OJK tahun 2022. Di Provinsi Riau, keberadaan X memiliki relevansi yang tinggi mengingat mayoritas penduduk Riau beragama Islam dan terdapat potensi besar pengembangan ekonomi syariah, khususnya melalui pembiayaan sektor UMKM.

Pertumbuhan pembiayaan UMKM perbankan syariah secara nasional mencatat angka yang menggembirakan. Berdasarkan Statistik Perbankan Syariah OJK tahun 2023, total pembiayaan UMKM bank umum syariah mencapai Rp. 198,7 triliun pada akhir 2022, tumbuh 14,3% dibandingkan tahun sebelumnya. Namun di balik pertumbuhan tersebut, kualitas portofolio pembiayaan UMKM tetap menjadi tantangan serius. Karakteristik UMKM yang umumnya tidak *bankable* meliputi absennya laporan keuangan formal, keterbatasan agunan, serta kerentanan terhadap fluktuasi ekonomi menjadikan manajemen risiko pembiayaan sebagai komponen yang tidak dapat dikesampingkan.

Tren positif ini terus berlanjut hingga tahun 2025. Secara nasional, X tercatat telah menyalurkan dana pembiayaan UMKM sebesar Rp. 52,01 triliun hingga juni 2025, dan angka ini meningkat mejadi Rp. 51,78 triliun pada November 2025 dengan total alokasi pembiayaan berkelanjutan mencapai Rp. 73,92 triliun di akhir tahun 2025, di mana sekitar 79% dari dana tersebut difokuskan pada pemberdayaan UMKM. Khusus wilayah Riau, realisasi penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) sebagai instrumen utama pembiayaan UMKM menunjukkan kontribusi signifikan, di mana

hingga semester I tahun 2025, penyaluran di wilayah sekitarnya (Kepulauan Riau) mencapai Rp. 793,5 miliar yang didominasi oleh segmen mikro dan kecil. Namun di balik pertumbuhan tersebut, kualitas portofolio pembiayaan UMKM tetap menjadi tantangan serius bagi Kantor Cabang X Pekanbaru.

Pandemi COVID-19 yang berlangsung sepanjang 2020–2022 memberikan tekanan luar biasa terhadap kualitas pembiayaan UMKM di seluruh lembaga keuangan. Pemerintah melalui OJK mengeluarkan kebijakan restrukturisasi pembiayaan sebagai bentuk relaksasi, namun dampak lanjutan berupa kredit macet terpendam (*evergreening risk*) tetap menjadi ancaman bagi stabilitas perbankan syariah pasca-pandemi. Di Kantor Cabang bank X Pekanbaru, kondisi ini diperparah oleh karakteristik UMKM lokal yang didominasi usaha informal di sektor perdagangan dan jasa dengan margin tipis dan volatilitas pendapatan yang tinggi.

Meskipun studi mengenai manajemen risiko pembiayaan pada perbankan syariah telah cukup berkembang dalam literatur nasional (Rahman & Wondabio, 2018; Romdhoni, 2016; Rozzani et al, 2017), kajian yang secara spesifik mengeksplorasi dimensi implementasi di tingkat cabang bukan sekadar kebijakan korporat masih sangat terbatas. Kesenjangan ini menjadi penting untuk dijembatani, mengingat efektivitas manajemen risiko sesungguhnya ditentukan di tataran operasional, bukan semata-mata di level kebijakan.

Bertolak dari permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan tiga tujuan utama: pertama, mengidentifikasi dan memetakan risiko-risiko yang melekat dalam proses pembiayaan UMKM di bank X Kantor Cabang Pekanbaru; kedua, mengukur tingkat risiko secara kualitatif menggunakan matriks probabilitas-dampak; dan ketiga, menganalisis efektivitas respons risiko yang diterapkan bank X dalam mengelola risiko pembiayaan UMKM di wilayah Riau.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Risiko Pembiayaan dalam Perspektif Islam

Dalam kerangka keuangan Islam, risiko merupakan konsekuensi inheren dari prinsip *al-ghunm bi al-ghurm* (hak mendapat keuntungan berbanding lurus dengan kesediaan menanggung risiko) dan *al-kharaj bi al-dhamaan* (manfaat sejalan dengan tanggung jawab). Kedua prinsip ini menegaskan bahwa risiko tidak dapat dihilangkan, melainkan harus dikelola secara adil dan transparan (Iqbal & Mirakhor, 2011). Implikasinya, manajemen risiko dalam perbankan syariah bukan sekadar alat teknis, melainkan juga memiliki dimensi etis dan kepatuhan syariah.

### Integrasi Konsep Tawakal dalam Manajemen Risiko

Selain prinsip bagi hasil, manajemen risiko dalam perbankan syariah secara fundamental berakar pada konsep tawakal. Tawakal dalam konteks ini bukan berarti kepasrahan tanpa usaha (*fatalisme*), melainkan sebuah proses yang dimulai dengan ikhtiar maksimal sebelum menyerahkan hasilnya kepada Allah SWT. Penelitian manajemen Risiko berdasarkan teori tawakal pernah dilakukan oleh Agustin et al, (2026), (2026a). Dalam organisasi perbankan, tawakal diwujudkan melalui implementasi mitigasi risiko yang ketat, sebagaimana filosofi “*ikatlah untamu, kemudian bertakwallah*”. Hal ini mencakup:

1. Ikhtiar Terstruktur: Melakukan analisis kelayakan (5C) secara mendalam dan *monitoring* yang konsisten sebagai bentuk tanggung jawab manusiawi sebelum risiko tersebut diserahkan kepada kehendak Ilahi.
2. Kesadaran *Muraqabah*: Integrasi tawakal menciptakan kesadaran bahwa bank dan nasabah selalu berada dalam pengawasan Allah SWT, sehingga berfungsi sebagai penyeimbang moral untuk mencegah perilaku *moral hazard*.
3. Resiliensi Spiritual: memberikan ketenangan bagi praktisi bank dalam

menghadapi risiko yang tidak terduga (*force majeure*) setelah seluruh prosedur standar telah dijalankan secara profesional.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah mewajibkan bank syariah untuk mengelola setidaknya delapan jenis risiko, dengan risiko pembiayaan (*financing risk*) sebagai risiko yang paling dominan dalam operasional sehari-hari. Risiko pembiayaan didefinisikan sebagai risiko akibat kegagalan debitur atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank sesuai perjanjian yang disepakati.

### Non-Performing Financing (NPF) sebagai Barometer Kesehatan

*Non-Performing Financing* (NPF) merupakan rasio utama yang digunakan regulator untuk mengukur kualitas portofolio pembiayaan bank syariah. OJK menetapkan ambang batas NPF *gross* sebesar 5% sebagai indikator kesehatan bank (POJK No. 8/POJK.03/2014). NPF yang melampaui ambang batas ini tidak hanya mengindikasikan lemahnya seleksi nasabah, tetapi juga mencerminkan inefisiensi dalam proses *monitoring* dan penanganan pembiayaan bermasalah. Tingginya NPF secara langsung menggerus profitabilitas melalui pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang semakin besar.

Studi empiris Rozzani et al, (2017) pada lembaga keuangan mikro Islam di Malaysia menunjukkan bahwa faktor tata kelola internal khususnya kompetensi analisis kredit dan keketatan prosedur *monitoring* lebih berpengaruh terhadap NPF dibandingkan faktor eksternal seperti kondisi makroekonomi. Temuan ini relevan untuk dijadikan kerangka analisis dalam konteks bank X Pekanbaru.

### Kerangka Qualitative Risk Assessment

Penilaian risiko kualitatif merupakan metode analisis yang mengevaluasi risiko berdasarkan deskripsi naratif probabilitas

kejadian dan besaran dampak yang ditimbulkan, tanpa memerlukan data numerik historis yang lengkap. Pendekatan ini sangat relevan diterapkan pada organisasi dengan keterbatasan data statistik, seperti cabang bank syariah di wilayah berkembang. Matriks risiko 5×5 yang menghasilkan skor total (probabilitas × dampak) digunakan untuk mengklasifikasikan risiko ke dalam empat kategori : *Negligible* (1–4), *Acceptable* (5–8), *Undesirable* (9–14), dan *Unacceptable* (15–25).

Pendekatan ini diadaptasi dari *framework COSO Enterprise Risk Management* tahun 2004 yang membagi proses pengelolaan risiko menjadi tiga tahap: *event identification* (identifikasi kejadian risiko), *risk assessment* (penilaian risiko), dan *risk response* (respons risiko). Setiap kategori risiko memerlukan jenis respons yang berbeda mulai dari *acceptance* untuk risiko *negligible* hingga *avoidance* untuk risiko *unacceptable*.

### Prinsip 5C dalam Analisis Pembiayaan Syariah

Analisis kelayakan pembiayaan menggunakan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Condition, Collateral*) merupakan standar yang diadopsi secara luas oleh perbankan syariah Indonesia. Kasmir (2014) menjelaskan bahwa dalam konteks syariah, dimensi *Character* mendapat bobot yang lebih besar dibandingkan perbankan konvensional, karena integritas dan komitmen moral nasabah merupakan fondasi dari akad yang sah secara syar'i. Kegagalan dalam menilai karakter nasabah seringkali menjadi akar dari pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

### Penelitian Terdahulu

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung ekonomi di Provinsi Riau, namun segmen ini memiliki karakteristik *higher risk* yang tercermin dari peningkatan rasio kredit bermasalah (*Non-Performing Loan/NPL*) UMKM nasional daripada 3,71% pada 2023 kepada 4,7% pada Agustus 2025. Realiti ini menuntut perbankan, termasuk Bank X,

untuk mengevaluasi secara berterusan penerapan manajemen risiko pembiayaan, khususnya dari perspektif operasional di tingkat wilayah. Berdasarkan kajian terhadap lima penelitian terdahulu dalam waktu lima tahun terakhir, beberapa tema utama dapat disintesisasikan untuk membentuk kerangka evaluasi yang komprehensif.

Penelitian oleh **Widari & Wijaya (2025)** terhadap PT. Bank Rakyat Indonesia menunjukkan bahawa strategi optimalisasi modal dan pengendalian NPL yang ketat pasca-krisis berjaya memastikan ketahanan likuiditi dan kesinambungan pembiayaan UMKM. Sementara itu, **Syamil (2025)** dalam kajian terhadap Bank Syariah Indonesia mendapati bahawa risiko utama pembiayaan *Mudharabah* dan *Musarakah* meliputi *default*, *moral hazard*, dan ketidakpastian pasar, dengan strategi mitigasi paling efektif berupa diversifikasi portofolio, peningkatan *screening* karakter, pemantauan rutin, serta pendampingan UMKM. Kedua kajian ini menekankan bahawa penguatan fungsi pemantauan pasca-pencairan (*post-disbursement monitoring*) adalah kunci keberhasilan operasional.

Berfokus pada konteks Riau, **Rahmat (2026)** meneliti manajemen risiko KUR pada Bank Nagari Cabang Lintau dan mendapati bahawa indikator *Character* dan *Capacity* berjalan sangat baik, namun indikator *Capital* berkinerja buruk akibat lemahnya fungsi perencanaan dan pengendalian modal sendiri, sementara *recovery rate* agunan hanya mencapai 60–70%. Selari dengan itu, penelitian terhadap BPRS di Riau oleh Sari dan Putra (2025) mengungkapkan bahawa implementasi manajemen risiko telah sesuai dengan POJK No. 23/2019, dengan strategi pergeseran segmentasi daripada mikro kepada konsumen yang berjaya menurunkan *Non-Performing Financing* (NPF). Kedua kajian ini memberikan gambaran konkret tentang cabaran operasional di lapangan, khususnya kelemahan dalam pengelolaan agunan dan modal debitur.

Kajian kelima yang di lakukan oleh **Hidayat dan Lestari (2025)** mencadangkan model Tata Kelola Risiko Kredit Berkelanjutan empat lapis yang mengintegrasikan *Enterprise Risk Management* (ERM), prinsip ESG, dan kesiapan digital, yang selaras dengan tuntutan POJK No. 19/2025 tentang kemudahan akses pembiayaan UMKM.

Berdasarkan sintesis kelima kajian, terdapat persamaan bahawa manajemen risiko yang efektif memerlukan pendekatan terintegrasi merangkumi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Namun, gap utama yang teridentifikasi adalah ketiadaan penelitian yang secara spesifik mengevaluasi penerapan manajemen risiko pada Bank X dari perspektif operasional segmen UMKM di Riau, memandangkan kajian sedia ada lebih tertumpu kepada bank besar nasional atau BPRS secara umum.

## METODE PENELITIAN

### Paradigma dan Desain Penelitian

Penelitian ini berparadigma interpretivisme dengan desain studi kasus tunggal (*single embedded case study*) di mana bank X Kantor Cabang Pekanbaru menjadi unit analisis utama. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena manajemen risiko merupakan proses sosial yang kompleks dan kontekstual, sehingga memerlukan pemahaman mendalam yang tidak dapat direduksi ke dalam angka-angka semata (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus dipilih karena peneliti tidak memiliki kontrol terhadap peristiwa yang diteliti, dan fokus penelitian adalah pada fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2014).

### Lokasi, Waktu, dan Informan Penelitian

Penelitian dilaksanakan di bank X Kantor Cabang Pekanbaru yang berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman, Pekanbaru, Riau, selama periode Februari sampai dengan April 2026. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan aksesibilitas dan

representativitas cabang dalam melayani nasabah UMKM di wilayah perkotaan Riau. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria : (1) terlibat langsung dalam proses pembiayaan UMKM minimal dua tahun; (2) bersedia memberikan informasi secara terbuka; dan (3) memiliki pengetahuan yang relevan dengan fokus penelitian.

Sepuluh informan ditetapkan terdiri dari : satu Pimpinan Cabang, dua *Account Officer* UMKM, satu *Risk Officer*, satu *Compliance Officer*, satu *Supervisor* Pembiayaan, dan empat nasabah UMKM aktif dari sektor perdagangan, kuliner, jasa, dan manufaktur ringan. Saturasi data dicapai setelah wawancara ke-delapan, dengan dua wawancara tambahan dilakukan untuk konfirmasi.

### Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga instrumen: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur menggunakan panduan wawancara yang dikembangkan dari dimensi manajemen risiko COSO; (2) observasi partisipan terbatas selama proses analisis pembiayaan di *front office* cabang; dan (3) analisis dokumen mencakup SOP pembiayaan bank X, laporan NPF bulanan cabang, dan regulasi OJK yang berlaku.

Analisis data mengikuti model Miles et al, (2014) yang terdiri dari empat komponen: kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*), dan verifikasi. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari informan berbeda), triangulasi metode (membandingkan hasil wawancara dengan dokumen), dan *member checking* kepada dua informan kunci.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Pembiayaan UMKM di Bank X Kantor Cabang Pekanbaru

Bank X Kantor Cabang Pekanbaru melayani segmen UMKM melalui dua produk utama : (1) X Griya Serbaguna

dengan akad *murabahah* untuk pembiayaan modal kerja dan investasi; dan (2) X Usaha Mikro dengan plafon maksimum Rp. 500 juta menggunakan akad *musyarakah mutanaqisah* untuk usaha produktif. Berdasarkan data yang diperoleh dari informan kunci, portofolio pembiayaan UMKM di cabang ini per Desember 2023 mencapai Rp. 47,3 miliar dengan jumlah rekening aktif sebanyak 312 nasabah.

Komposisi nasabah UMKM didominasi sektor perdagangan (43%), disusul jasa (28%), kuliner (18%), dan manufaktur ringan (11%). Rasio NPF *gross* cabang pada periode yang sama tercatat

3,8% masih di bawah ambang OJK, namun lebih tinggi dibandingkan rata-rata NPF bank X secara nasional yang berada di angka 2,42%. Selisih ini menjadi *entry point* penting dalam analisis celah implementasi manajemen risiko di tingkat cabang.

### **Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan UMKM di Bank X Pekanbaru**

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, diperoleh gambaran komprehensif mengenai penerapan lima komponen manajemen risiko pembiayaan di bank X Kantor Cabang Pekanbaru sebagaimana tersaji pada Tabel 1.

**Tabel 1. Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan UMKM di Bank X Kantor Cabang Pekanbaru**

No	Komponen Manajemen Risiko	Kebijakan Korporat X	Praktik di Lapangan (Cabang Pekanbaru)	Rekomendasi atas Praktik Lapangan
1	Identifikasi Risiko	Menggunakan sistem scoring SLIK-OJK dan analisis 5C secara digital yang terintegrasi.	<i>Account Officer</i> melakukan kunjungan lapangan secara mandiri. Penilaian karakter nasabah masih bergantung pada pengalaman subjektif petugas karena banyak UMKM informal tidak terdaftar dalam SLIK.	Mengembangkan <i>scorecard</i> alternatif berbasis data lapangan seperti omzet harian, lama usaha, dan referensi komunitas. Data non-formal tersebut perlu diintegrasikan ke dalam sistem scoring digital bank X.
2	Pengukuran Risiko	Target NPF cabang di bawah 3% dengan pelaporan <i>real-time</i> melalui X Portal.	NPF cabang per Desember 2023 sebesar 3,8%. Pengukuran risiko masih dilakukan secara bulanan dan belum terdapat sistem <i>early warning</i> berbasis perilaku transaksi harian.	Mengimplementasikan sistem <i>early warning</i> otomatis berbasis analisis pola transaksi rekening harian serta menetapkan batas peringatan dini (misalnya penurunan omzet lebih dari 30% selama dua minggu).
3	Pemantauan Risiko	Kunjungan nasabah minimal 1 kali setiap bulan dan laporan mingguan kepada kantor wilayah.	Frekuensi kunjungan tidak konsisten karena beban administrasi AO cukup tinggi. Rata-rata 1 AO mengelola 52 rekening aktif.	Membatasi portofolio AO maksimal 30 rekening aktif, menambah AO baru, atau menerapkan sistem kunjungan berbasis risiko serta otomatisasi laporan administrasi.
4	Pengendalian Risiko	Penerapan <i>four-eyes principle</i> dan audit internal setiap triwulan.	Persetujuan pembiayaan di bawah Rp. 100 juta sering hanya dilakukan oleh supervisor tanpa tinjauan ganda. Audit internal terakhir dilakukan 5 bulan lalu.	Menegakkan <i>four-eyes principle</i> tanpa pengecualian nominal serta membentuk tim audit internal dengan jadwal triwulanan yang konsisten dan dokumentasi pengecualian prosedur.
5	Mitigasi Risiko	Restrukturisasi pembiayaan berupa perpanjangan tenor, <i>grace period</i> , atau konversi akad.	Mitigasi baru dilakukan setelah pembiayaan masuk kategori NPF. Belum terdapat program pencegahan proaktif dan Bank X UMKM Center Pekanbaru belum	Mengembangkan program mitigasi preventif berbasis deteksi dini, mengoperasikan Bank X UMKM Center Pekanbaru sebagai pusat pendampingan usaha, serta menerapkan restrukturisasi preventif sebelum pembiayaan

beroperasi.

menjadi NPF.

*Sumber: Data primer, diolah dari hasil wawancara dan observasi (2026)*

Temuan pada Tabel 1 mengungkap kesenjangan sistemik antara desain kebijakan korporat dengan realitas implementasi di lapangan. Ketidaksesuaian paling kritis ditemukan pada komponen pemantauan risiko, di mana satu *account officer* rata-rata mengelola 52 rekening aktif jauh melampaui standar ideal 30 rekening per AO yang direkomendasikan dalam literatur manajemen risiko perbankan (Sinkey, 2002). Kondisi ini secara langsung menurunkan kualitas pengawasan dan memperlambat deteksi dini nasabah bermasalah.

### Penilaian Risiko Kualitatif (Qualitative Risk Assessment)

#### Identifikasi Risiko (Event Identification)

Proses identifikasi risiko dilakukan melalui triangulasi antara hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan review dokumen SOP pembiayaan bank X. Dari proses ini teridentifikasi 16 peristiwa risiko yang tersebar di enam tahapan proses pembiayaan. Risiko terbesar terkonsentrasi

pada tahap analisis pembiayaan dan tahap *monitoring* pasca-pencairan, yang merupakan dua titik kritis dalam menentukan kualitas portofolio jangka panjang.

Temuan menarik dari wawancara adalah adanya risiko yang belum terdokumentasi dalam SOP korporat, yaitu risiko literasi keuangan syariah nasabah. Sebagian nasabah UMKM mengaku tidak memahami sepenuhnya mekanisme akad murabahah yang mereka tandatangani, sehingga timbul miskomunikasi tentang kewajiban infaq dan denda keterlambatan yang berujung pada niat *moral hazard*.

#### Penilaian Risiko (Risk Assessment)

Setiap risiko yang teridentifikasi dinilai berdasarkan skor probabilitas (1=Sangat Jarang, 5=Hampir Pasti) dan skor dampak (1=Tidak Signifikan, 5=Sangat Kritis). Skor total diperoleh dari perkalian keduanya. Tabel 2 menyajikan hasil penilaian risiko secara lengkap.

**Tabel 2. Hasil Penilaian Risiko Pembiayaan UMKM Bank X Kantor Cabang Pekanbaru**

No.	Identifikasi Risiko	Ikhtiar	Dampak	Skor	Tingkat Risiko
1	Ketidaklengkapan dokumen persyaratan pengajuan	1	2	2	<i>Negligible</i>
2	Pemalsuan dokumen identitas atau usaha oleh calon nasabah	1	3	3	<i>Negligible</i>
3	Kegagalan verifikasi legalitas usaha nasabah informal	2	2	4	<i>Negligible</i>
4	Kegagalan analisis karakter ( <i>Character</i> ) akibat data SLIK tidak tersedia	2	3	6	<i>Acceptable</i>
5	Kegagalan penilaian kapasitas repayment nasabah ( <i>Capacity</i> )	2	4	8	<i>Acceptable</i>
6	Kegagalan estimasi kebutuhan modal usaha ( <i>Capital</i> )	1	4	4	<i>Negligible</i>
7	Analisis kondisi pasar lokal yang tidak akurat ( <i>Condition</i> )	2	3	6	<i>Acceptable</i>
8	Absennya jaminan memadai namun pembiayaan tetap disetujui ( <i>Collateral</i> )	3	3	9	<i>Undesirable</i>
9	Tekanan target disbursement mengabaikan kualitas analisis 5C	3	4	12	<i>Undesirable</i>
10	Keterlambatan pencairan melebihi SLA yang ditetapkan	2	2	4	<i>Acceptable</i>
11	Rendahnya literasi akad syariah nasabah memicu miskomunikasi	3	3	9	<i>Undesirable</i>
12	Overload beban kerja AO menurunkan kualitas <i>monitoring</i>	4	4	16	<i>Unacceptable</i>
13	Keterlambatan deteksi dini nasabah bermasalah (>60 hari)	3	5	15	<i>Unacceptable</i>

14	Gagal bayar akibat bangkrut atau PHK dampak guncangan eksternal	3	4	12	Undesirable
15	Gagal bayar akibat <i>moral hazard</i> (itikad tidak baik)	2	5	10	Undesirable
16	Bencana alam atau <i>force majeure</i> menghentikan operasional usaha nasabah	2	4	8	Acceptable

Sumber: Data primer, diolah dari hasil wawancara dan observasi lapangan (2026)

Distribusi tingkatan risiko : 1 keterlambatan deteksi dini nasabah *Negligible* (1), 4 *Acceptable* (2,3,6,10), 9 bermasalah (skor 15). Kedua risiko ini saling berkaitan secara kausal beban kerja yang berlebihan secara langsung menyebabkan kelambatan *monitoring*.  
 2 *Unacceptable* (No. 12,13). Dua risiko pada level *Unacceptable* merupakan temuan kritis: *overload* beban kerja AO (skor 16) dan

**Tabel 3. Matriks Pemetaan Risiko Pembiayaan UMKM Bank X Kantor Cabang Pekanbaru**

5					
4				12	
3			8,11	9,14	13
2	1	3,10	4,7	5,16	15
1			2	6	
	1	2	3	4	5

Keterangan : Merah = *Unacceptable* / Kuning = *Undesirable* / Biru = *Acceptable* / Hijau = *Negligible*

**Respons Risiko (Risk Response)**

Penetapan strategi respons risiko disesuaikan dengan tingkatan risiko yang telah terklasifikasi. Untuk risiko *Negligible*, bank X menerapkan *acceptance* risiko diterima dan dikelola melalui prosedur operasional standar yang ada tanpa tindakan khusus. Untuk risiko *Acceptable*, strategi *retention* dengan pemantauan berkala diterapkan, termasuk pelaporan kepada supervisor pembiayaan.

Untuk risiko *Undesirable*, strategi *reduction* diimplementasikan melalui kombinasi penguatan prosedur SOP, pelatihan intensif AO, dan peningkatan frekuensi kunjungan nasabah. Khusus untuk risiko rendahnya literasi akad syariah nasabah (Risiko No. 11), bank X Pekanbaru berencana mengembangkan modul edukasi nasabah pra-pencairan yang belum ada dalam prosedur standar saat ini.

Dua risiko pada level *Unacceptable* mendapat respons *avoidance* yang bersifat sistemik. *Overload* beban kerja AO (Risiko No. 12) memerlukan redistribusi portofolio dan rekrutmen AO tambahan sebuah keputusan yang melampaui kewenangan cabang dan harus dieskalasi ke kantor wilayah. Keterlambatan deteksi dini (Risiko No. 13) memerlukan implementasi sistem *early warning* berbasis pola transaksi rekening sebuah solusi teknologi yang saat ini masih dalam tahap pengembangan di level korporat bank X.

**Faktor Penyebab Kesenjangan Implementasi**

Temuan penelitian ini mengungkap bahwa kesenjangan antara kebijakan korporat dan praktik lapangan di bank X Pekanbaru disebabkan oleh tiga faktor struktural yang saling berinteraksi. Pertama, inkompatibilitas antara sistem insentif berbasis *volume disbursement* dengan target kualitas portofolio. Tekanan untuk mencapai

target penyaluran bulanan secara tidak langsung mendorong AO mengorbankan ketelitian analisis 5C, terutama pada segmen UMKM informal yang proses verifikasi lebih memakan waktu.

Kedua, keterbatasan infrastruktur teknologi di tingkat cabang. Sistem SLIK-OJK yang menjadi tulang punggung identifikasi risiko di level korporat tidak efektif untuk segmen UMKM informal yang sebagian besar tidak memiliki rekam jejak kredit formal. Kekosongan ini seharusnya diisi oleh penilaian karakter berbasis komunitas (*community-based character assessment*), namun bank X belum memiliki kerangka metodologi yang terstandarisasi untuk hal ini.

Ketiga, ketidaksesuaian antara kapasitas sumber daya manusia dengan volume portofolio yang dikelola. Rasio 52 rekening per AO yang ditemukan di bank X Pekanbaru secara signifikan melampaui kapasitas optimal, yang menurut Sinkey (2002) berkisar pada 25–35 rekening untuk pembiayaan UMKM yang memerlukan intensitas monitoring tinggi. Kondisi ini menciptakan *trade-off* antara luas jangkauan pembiayaan dan kedalaman pengawasan portofolio.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa bank X Kantor Cabang Pekanbaru telah mengimplementasikan kerangka manajemen risiko pembiayaan secara prosedural yang komprehensif, namun terdapat kesenjangan signifikan di monitoring nasabah, penerapan *four-eyes principle*, dan kecepatan deteksi dini pembiayaan bermasalah; penilaian risiko kualitatif mengidentifikasi 16 peristiwa risiko dengan dua risiko sistemik level *Unacceptable (overload* beban kerja AO dan keterlambatan deteksi dini) akibat ketidaksesuaian kapasitas sumber daya dan volume portofolio; serta rendahnya literasi keuangan syariah nasabah UMKM berdampak signifikan terhadap kualitas akad dan komitmen pembayaran. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan agar bank X meninjau ulang sistem insentif AO

dengan memasukkan kualitas portofolio (NPF) sebagai bobot kinerja utama, memprioritaskan pengembangan sistem early warning berbasis analisis pola transaksi harian di cabang dengan konsentrasi UMKM informal tinggi seperti Riau, mewajibkan program edukasi pra-akad bagi calon nasabah UMKM mencakup pemahaman akad syariah, simulasi angsuran, dan restrukturisasi, serta melakukan recalibrasi rasio AO-rekening maksimum 35 rekening aktif per AO di cabang berbeban tinggi; penelitian lanjutan disarankan membandingkan profil risiko pembiayaan UMKM bank X dengan bank syariah regional lainnya melalui pendekatan komparatif multi-kasus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Hamdi., Salim, Irfan., Permana., Januardi, Muhammad Sabur., Alrasyid, Muhammad Ryan., & Siregar, Amiruddin. 2026. Analisis Manajemen Risiko Operasional Berdasarkan Teori Tawakal. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 11(2), p. 1042-1063.
- Agustin, Hamdi., Ampera, Alsi Adefia., Resmi, Fuji Dwi., Sabri, Siti Aisyah., & Nurfadilah, Siti. 2026a. Analisis Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia Pada Usaha Rumah Makan Pusaka Bunda Berdasarkan Teori Tawakal. *Jurnal Ekonomi Utama*, 5(1), p. 172-195.
- Creswell, John Ward., & Poth, Cheryl N. 2016. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage publications. United State.
- Hidayat, T., & Lestari, N. 2025. Sustainable Credit Risk Governance Model Untuk Pembiayaan UMKM. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 21(4), p. 201–218.
- Iqbal, Zamir., & Mirakhor, Abbas. 2011. *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*. John Wiley & Sons. Singapura.

- Kasmir. 2014. *Manajemen Perbankan (Edisi Revisi Ke-12)*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael., & Saldaña, Johnny. 2014. *Qualitative Data Analysis: A methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.
- Rahman, Riska Nisrina Fathur., & Wondabio, Ludovicus Sensi. 2018. Pengukuran Risiko Pembiayaan pada BMT X di Kota Tasikmalaya. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 6(3), p. 381-390.
- Rahmat, F. 2026. Manajemen Risiko Kredit Usaha Rakyat (KUR) pada PT. Bank Nagari Cabang Lintau. *Jurnal Administrasi Publik dan Keuangan*, 12(3), p. 88–105.
- Romdhoni, Abdul Haris. 2016. Analisis Komparasi Manajemen Risiko Pada Koperasi Syariah Di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 2(03), p. 1-3.
- Rozzani, Nabilah., Mohamed, Intan Salwani., & Yusuf, Sharifah Norzehan Syed. 2017. Risk Management Process: Profiling of Islamic Microfinance Providers. *Research in International Business and Finance*, 41, p. 20-27.
- Sari, D. P., & Putra, H. 2025. Implementasi Manajemen Risiko pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Provinsi Riau. *Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah*, 9(1), p. 33–50.
- Sinkey, Joseph F. 1992. *Commercial Bank Financial Management: In The Financial Services Industry*. Macmillan. New York.
- Syamil, M. 2025. Strategi Bank Syariah Indonesia dalam Mengelola Risiko Pembiayaan Mudharabah dan Musyarakah pada Sektor UMKM. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 14(1), p. 45–62.
- Widari, R., & Wijaya, A. 2025. Analisis Resiliensi dan Efektivitas Modal BRI Pasca-Krisis 2021–2023. *Jurnal Manajemen Keuangan dan Perbankan*, 18(2), p. 112–130.
- Yin, Robert Kuo-Zuir. 2014. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. Sage Publication. United State.