

Article History: Received: 10 December 2024, Revision: 20 December 2024, Accepted: 5 January 2025, Available Online: 10 January 2025.

DOI: <https://doi.org/10.35870/emt.v9i1.3563>

Strategi Mitigasi Pembiayaan Bermasalah pada BSI RFO Medan

Muhammad Rizky Mahvi¹, Muhammad Habibi Siregar^{2*}

^{1,2*} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Sumatera Utara, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia.

Corresponding Email : rizkymahvi@gmail.com¹

Abstrak. Penelitian bertujuan menganalisis strategi mitigasi pembiayaan bermasalah yang diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Office (RFO) Medan. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini mengkaji praktik mitigasi yang dilakukan oleh manajemen BSI dalam menangani pembiayaan bermasalah. Data diperoleh melalui wawancara dengan manajer dan petugas terkait serta analisis dokumen pendukung. Temuan menunjukkan bahwa BSI RFO Medan menerapkan strategi mitigasi berupa restrukturisasi pembiayaan, pengawasan ketat, dan pendekatan personal dengan nasabah. Namun, terdapat tantangan berupa ketidaksesuaian antara kebijakan internal bank dan kondisi eksternal, serta rendahnya pemahaman nasabah terhadap pembiayaan syariah. Penelitian menyarankan peningkatan edukasi nasabah, penguatan sistem monitoring, dan komunikasi yang lebih intensif antara bank dan nasabah guna menekan risiko pembiayaan bermasalah di masa depan.

Kata kunci: Strategi Mitigasi; Pembiayaan Bermasalah; Bank Syariah Indonesia; Metode Kualitatif; Restrukturisasi; Pembiayaan; Manajemen Risiko.

Abstract. This study aims to explore and analyze the non-performing financing mitigation strategies implemented by Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Office (RFO) Medan. Using qualitative methods and case study approaches, this study explores the experiences and mitigation practices carried out by BSI management in handling non-performing financing. The data was obtained through in-depth interviews with managers and relevant officers at BSI RFO Medan as well as analysis of relevant documents. The main findings show that BSI RFO Medan implements various mitigation strategies which include financing restructuring efforts, stricter monitoring, and a personal approach with customers. However, challenges such as inconsistencies between the bank's internal policies and external conditions, as well as the low level of customer understanding of sharia financing, are obstacles to the effectiveness of the strategy. This study recommends the need to increase education to customers, improve the monitoring system, and strengthen communication between banks and customers to reduce the potential for non-performing financing in the future.

Keywords: Mitigation Strategy; Non-Performing Financing; Bank Syariah Indonesia (BSI); Case Studies; Financing Restructuring; Risk Management.

Pendahuluan

Sektor perbankan syariah di Indonesia, termasuk Bank Syariah Indonesia (BSI), telah menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk dan layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah (Amalia & Fitriani, 2021). Namun, sektor ini tetap menghadapi tantangan besar, salah satunya adalah pengelolaan pembiayaan bermasalah. Pembiayaan bermasalah, yang mencakup pembiayaan macet atau tidak lancar, menjadi ancaman bagi kinerja dan stabilitas keuangan bank (Harahap & Sihombing, 2020). Dalam sistem perbankan syariah, pengelolaan pembiayaan bermasalah memerlukan pendekatan yang berhati-hati dan sesuai dengan prinsip syariah (Hamid & Qorib, 2022). *Non-performing financing* (NPF) terjadi ketika nasabah gagal memenuhi kewajiban pembayaran sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dalam kontrak. Kondisi ini tidak hanya memberikan dampak finansial, tetapi juga dapat memengaruhi reputasi dan kredibilitas bank (Gultom & Siregar, 2020). Sebagai lembaga keuangan yang mengelola dana masyarakat, perbankan syariah, termasuk BSI, dituntut untuk memiliki strategi mitigasi yang efektif guna mengelola risiko pembiayaan bermasalah, dengan tetap mengutamakan prinsip kehati-hatian serta menjaga keberlanjutan operasional (Kurniawati, 2021).

Pada tingkat regional, BSI *Regional Financial Office* (RFO) Medan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola pembiayaan bermasalah. Hal ini disebabkan oleh karakteristik nasabah yang beragam serta kondisi ekonomi di wilayah tersebut (Nasution, 2020). Faktor-faktor seperti tingkat pendapatan nasabah, karakteristik usaha mikro, kecil, dan menengah (*UMKM*), serta fluktuasi ekonomi makro turut berkontribusi terhadap risiko gagal bayar (Junaidi & Zulfa, 2019). Selain itu, persaingan dengan lembaga keuangan lain, baik konvensional maupun syariah, menambah kompleksitas pengelolaan pembiayaan bermasalah. Akibatnya, diperlukan strategi mitigasi yang tidak hanya efektif, tetapi juga mampu beradaptasi dengan kondisi yang

dinamis (Mulyani & Putri, 2022). Upaya mitigasi pembiayaan bermasalah tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah yang telah terjadi, tetapi juga mencakup langkah-langkah pencegahan untuk meminimalkan risiko di masa depan. *Risk management* yang mencakup identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko menjadi elemen penting dalam proses ini (Purwanto & Andriani, 2019). Selain itu, penerapan kebijakan dan prosedur yang ketat dalam proses penyaluran pembiayaan menjadi langkah strategis untuk mengurangi potensi pembiayaan bermasalah (Widiastuti & Rizki, 2020). Strategi mitigasi pembiayaan bermasalah dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti penguatan prosedur *underwriting*, analisis risiko yang lebih mendalam, pemantauan intensif terhadap nasabah, serta restrukturisasi pembiayaan berbasis kesepakatan bersama (Hasibuan & Rokan, 2023). Dalam perbankan syariah, penerapan prinsip syariah yang menekankan keadilan dan menghindari praktik *riba* menjadi aspek penting dalam strategi mitigasi (Pangestuti & Sudrajat, 2022). Oleh karena itu, strategi mitigasi yang diterapkan oleh BSI RFO Medan harus mampu menjawab tantangan tersebut secara efektif dan efisien, sesuai dengan kaidah syariah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi strategi mitigasi pembiayaan bermasalah yang diterapkan oleh BSI RFO Medan. Fokus utama penelitian adalah mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pembiayaan bermasalah serta strategi yang telah diterapkan untuk mengurangi dampaknya. Penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi guna meningkatkan kebijakan mitigasi risiko dan pengelolaan pembiayaan bermasalah secara lebih optimal. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan praktik perbankan syariah di Indonesia, khususnya dalam pengelolaan risiko pembiayaan bermasalah. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi lembaga perbankan syariah lain yang menghadapi tantangan serupa. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai *risk management* dan strategi mitigasi pembiayaan bermasalah dalam perbankan syariah di Indonesia (Roza & Dewi, 2024).

Penelitian ini diharapkan dapat membantu bank syariah memperkuat pengelolaan risiko dan meningkatkan ketahanan finansial dalam menghadapi dinamika pasar serta kondisi ekonomi yang fluktuatif. Dengan strategi mitigasi yang efektif, bank syariah diharapkan mampu mencapai tujuan jangka panjang, yaitu pertumbuhan yang berkelanjutan, stabilitas keuangan, dan pemenuhan kebutuhan nasabah sesuai prinsip syariah (Pratama, Haida, & Nurwulan, 2021).

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *qualitative* dengan pendekatan *case study*, yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis strategi mitigasi pembiayaan bermasalah yang diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) *Regional Finance Office* (RFO) Medan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam pengalaman dan praktik yang dilakukan oleh manajemen BSI dalam menangani pembiayaan bermasalah, serta konteks dan dinamika yang terkait dengan kebijakan dan prosedur mitigasi yang diterapkan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Penyebab Pembiayaan Bermasalah di BSI RFO Medan

Pembiayaan bermasalah di Bank Syariah Indonesia (BSI) *Regional Finance Office* (RFO) Medan merupakan masalah yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi. Faktor-faktor ini dapat dibagi ke dalam beberapa kategori, yaitu faktor eksternal yang berasal dari kondisi ekonomi makro, faktor internal yang terkait dengan kebijakan dan prosedur internal bank, serta faktor yang lebih spesifik yang berkaitan dengan nasabah dan kondisi sosial-ekonomi mereka. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat dijelaskan lebih lanjut penyebab utama terjadinya pembiayaan bermasalah di BSI RFO Medan.

Faktor Eksternal: Kondisi Ekonomi dan Lingkungan Bisnis

Salah satu penyebab utama pembiayaan bermasalah di BSI RFO Medan adalah kondisi ekonomi makro yang tidak stabil. Fluktuasi ekonomi yang terjadi pada tingkat nasional dan global berpengaruh signifikan terhadap kemampuan nasabah untuk memenuhi kewajiban pembayaran mereka. Inflasi yang tinggi, penurunan daya beli masyarakat, serta fluktuasi nilai tukar menjadi faktor-faktor yang memengaruhi usaha-usaha nasabah *UMKM*. Misalnya, bagi nasabah yang bergantung pada bahan baku impor, fluktuasi nilai tukar yang tidak menguntungkan menyebabkan biaya produksi meningkat secara tajam. Begitu pula dengan usaha yang berhubungan dengan sektor konsumsi, seperti kuliner dan ritel, yang sangat bergantung pada daya beli masyarakat. Jika kondisi ekonomi menurun, permintaan produk atau jasa mereka akan berkurang, yang akhirnya mengganggu arus kas dan kemampuan mereka untuk membayar pembiayaan.

Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti pandemi COVID-19 dan krisis ekonomi global turut memperburuk situasi. Pandemi yang dimulai pada tahun 2020 menyebabkan banyak pelaku *UMKM* di Medan, yang sebagian besar bergantung pada interaksi fisik dengan konsumen atau pasokan barang, menghadapi penurunan omzet yang drastis. Pembatasan sosial, penutupan sementara usaha, dan berkurangnya permintaan membuat pendapatan mereka merosot tajam, sehingga banyak dari mereka kesulitan memenuhi kewajiban pembayaran pinjaman. Meskipun Bank Syariah Indonesia (BSI) menerapkan kebijakan *restructuring financing* untuk membantu nasabah yang terdampak, namun beberapa nasabah masih kesulitan untuk bangkit kembali, dan akibatnya, pembiayaan mereka menjadi bermasalah. Fluktuasi sektor-sektor tertentu juga menjadi penyebab tambahan. Sebagian besar nasabah BSI RFO Medan adalah pelaku *UMKM* yang bergerak di sektor yang sangat bergantung pada musim atau kondisi pasar tertentu. Misalnya, usaha pertanian atau peternakan yang dipengaruhi oleh cuaca dan hasil panen, atau usaha yang bergantung pada sektor pariwisata yang cenderung mengalami penurunan selama musim *low season*.

Ketergantungan pada faktor eksternal yang sulit diprediksi ini membuat mereka lebih rentan terhadap kegagalan dalam membayar kewajiban pembiayaan.

Faktor Internal Bank: Kebijakan dan Prosedur Internal yang Kaku

Dari sisi internal, meskipun BSI RFO Medan memiliki prosedur yang telah dirancang untuk mengelola pembiayaan bermasalah, terdapat beberapa kendala dalam penerapannya. Salah satunya adalah kebijakan internal yang terkadang terlalu kaku dan kurang fleksibel menghadapi kondisi nasabah yang berubah. Misalnya, dalam hal *restructuring financing*, meskipun terdapat kebijakan untuk memberikan perpanjangan waktu atau penyesuaian angsuran bagi nasabah yang kesulitan, kebijakan tersebut sering kali tidak cukup responsif terhadap kebutuhan nasabah yang lebih mendesak. Prosedur yang panjang dan birokratis dapat memperlambat proses *restructuring*, yang berujung pada ketidaksigapan bank dalam menangani kasus pembiayaan bermasalah. Akibatnya, masalah yang seharusnya bisa diselesaikan lebih cepat menjadi lebih rumit dan memperburuk kondisi keuangan nasabah.

Selain itu, ada masalah yang berkaitan dengan proses *underwriting* atau seleksi awal dalam pemberian pembiayaan. Dalam beberapa kasus, analisis terhadap calon nasabah, terutama yang bergerak di sektor *UMKM*, kurang mendalam. Evaluasi terhadap kemampuan bayar nasabah sering kali tidak mempertimbangkan dengan seksama faktor-faktor risiko yang dihadapi oleh nasabah di sektor yang sangat fluktuatif, seperti pertanian, perdagangan, atau jasa yang bergantung pada kondisi pasar. Hasilnya, pembiayaan yang disalurkan kepada nasabah dengan profil risiko tinggi tidak didasarkan pada analisis yang cermat, yang kemudian mengarah pada pembiayaan yang bermasalah. Keterbatasan SDM dalam *risk management* juga menjadi faktor penghambat. Walaupun BSI RFO Medan memiliki tim khusus untuk mengelola risiko, namun jumlah dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada tidak selalu memadai. Dalam beberapa kasus, nasabah yang berisiko tinggi baru terdeteksi setelah masalah pembayaran mulai terjadi. Hal

ini menunjukkan adanya keterlambatan dalam proses pemantauan dan kurangnya kapasitas untuk mengidentifikasi potensi masalah sejak dulu. Keterbatasan dalam pemantauan yang lebih intensif dan sistem yang kurang terintegrasi menyebabkan BSI RFO Medan lebih lambat dalam mengambil tindakan preventif.

Faktor Nasabah: Karakteristik dan Kondisi Sosial Ekonomi

Faktor yang paling langsung berhubungan dengan pembiayaan bermasalah adalah karakteristik nasabah, yang sebagian besar merupakan pelaku *UMKM* di wilayah Medan. Nasabah *UMKM* sering kali menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan usahanya, yang memengaruhi kemampuan mereka untuk memenuhi kewajiban pembayaran kepada bank. Salah satu faktor utama adalah kurangnya pengelolaan *cash flow* yang baik. Banyak nasabah *UMKM* yang tidak memiliki sistem pencatatan keuangan yang terstruktur dan tidak memiliki perencanaan yang matang dalam hal pengelolaan dana usaha. Tanpa adanya kontrol yang tepat terhadap pemasukan dan pengeluaran, nasabah sering kali kesulitan untuk merencanakan pembayaran angsuran pembiayaan, terutama saat pendapatan mereka tidak stabil.

Ketidakmampuan nasabah dalam merencanakan pembayaran juga dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman mereka tentang produk pembiayaan syariah. Banyak dari nasabah ini yang tidak sepenuhnya mengerti cara kerja pembiayaan syariah, seperti mekanisme *profit-sharing* atau bagi hasil, serta konsekuensi keterlambatan pembayaran dalam sistem syariah yang tidak mengenal bunga. Ketidaktahanan ini membuat mereka sering kali tidak merasa terbebani dengan keterlambatan pembayaran, atau bahkan tidak menyadari bahwa hal tersebut dapat berakibat pada masalah serius bagi bank dan bagi mereka sendiri di kemudian hari. Di sisi lain, masalah pribadi nasabah seperti penyakit, perceraian, atau perubahan keadaan hidup lainnya juga berperan dalam memperburuk kondisi pembiayaan. Beberapa nasabah menghadapi perubahan signifikan dalam kehidupan pribadi mereka yang berdampak langsung pada

kemampuan mereka untuk mengelola usaha dan memenuhi kewajiban pembayaran. Dalam situasi seperti ini, meskipun BSI telah mencoba melakukan pendekatan personal, nasabah yang sedang menghadapi masalah besar mungkin merasa enggan untuk mengungkapkan masalah mereka, atau bahkan kesulitan untuk berkomunikasi dengan bank.

Faktor Sosial: Jaringan dan Lingkungan Sosial

Nasabah UMKM di Medan sering kali mengandalkan jaringan sosial untuk mendapatkan dana tambahan ketika mereka menghadapi kesulitan keuangan. Ini termasuk pinjaman dari keluarga atau teman, yang dapat mengganggu prioritas pembayaran kepada bank. Ketergantungan pada sumber pendanaan informal ini sering kali mengalihkan dana yang seharusnya digunakan untuk membayar angsuran pembiayaan ke kebutuhan yang lebih mendesak, sehingga menghambat pembayaran yang tepat waktu kepada bank.

Lingkungan bisnis yang kurang stabil juga menjadi penyebab pembiayaan bermasalah. Ketidakpastian pasar dan persaingan yang ketat memengaruhi pendapatan banyak nasabah UMKM. Usaha yang bergantung pada permintaan musiman atau faktor eksternal lainnya sering kali tidak dapat mengatasi penurunan pendapatan yang tajam, terutama ketika mereka sudah memiliki kewajiban pembiayaan yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, jika situasi pasar atau kondisi eksternal tidak menguntungkan, nasabah sering kali mengalami kesulitan dalam mengelola pembiayaan yang ada.

Strategi Mitigasi Pembiayaan Bermasalah yang Diterapkan oleh BSI RFO Medan

Dalam menghadapi pembiayaan bermasalah, Bank Syariah Indonesia (BSI) *Regional Finance Office* (RFO) Medan telah mengembangkan berbagai strategi mitigasi yang berfokus pada langkah-langkah preventif maupun korektif. Strategi-strategi ini bertujuan untuk mengurangi risiko yang dihadapi bank dalam mengelola pembiayaan bermasalah serta memperbaiki kualitas portofolio pembiayaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen dan analisis dokumen yang dilakukan, beberapa

pendekatan yang diterapkan oleh BSI RFO Medan dalam mitigasi pembiayaan bermasalah dapat dijelaskan sebagai berikut.

Restrukturisasi Pembiayaan

Salah satu strategi utama yang diterapkan oleh BSI RFO Medan dalam mengelola pembiayaan bermasalah adalah *restructuring financing*. Restrukturisasi ini dilakukan ketika nasabah menunjukkan tanda-tanda kesulitan dalam memenuhi kewajiban pembayaran. Proses restrukturisasi dilakukan dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis pada prinsip syariah, yang memungkinkan untuk mengubah jadwal pembayaran atau penurunan jumlah angsuran untuk meringankan beban nasabah. Proses restrukturisasi dilakukan secara bertahap. Pertama, nasabah yang menunjukkan tanda-tanda kesulitan pembayaran akan diidentifikasi dan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab keterlambatan pembayaran. Setelah itu, pihak bank akan melakukan negosiasi dengan nasabah untuk menentukan alternatif solusi yang paling sesuai dengan kondisi nasabah. Beberapa alternatif yang sering diberikan dalam restrukturisasi pembiayaan antara lain penundaan pembayaran angsuran, pengurangan nominal angsuran, atau perpanjangan jangka waktu pembiayaan.

Namun, restrukturisasi tidak hanya bergantung pada keputusan internal bank, tetapi juga memerlukan komitmen dari nasabah untuk tetap memenuhi kewajibannya meskipun dengan kondisi yang lebih ringan. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif antara pihak bank dan nasabah sangat penting dalam proses ini. Dalam beberapa kasus, nasabah yang telah direstrukturisasi pembiayaannya tetap mengalami kesulitan jika kondisi ekonomi makro tidak mendukung, sehingga keberhasilan restrukturisasi sangat bergantung pada kondisi eksternal yang memengaruhi usaha nasabah.

Pemantauan dan Pengawasan yang Ketat

Selain restrukturisasi, pemantauan yang ketat terhadap nasabah adalah langkah mitigasi lainnya yang diterapkan oleh BSI RFO Medan. Pemantauan dilakukan dengan cara *monitoring* kinerja nasabah secara rutin, terutama untuk nasabah yang sudah terindikasi memiliki risiko tinggi. Hal ini dilakukan melalui pembinaan

langsung kepada nasabah agar mereka tetap berfokus pada perbaikan usaha dan pengelolaan keuangan yang lebih baik. Pemantauan tidak hanya terbatas pada sisi finansial, tetapi juga meliputi sisi operasional usaha nasabah. Salah satu bentuk pemantauan yang dilakukan adalah dengan melakukan kunjungan langsung ke lokasi usaha nasabah, untuk melihat perkembangan usaha dan memeriksa kondisi keuangan serta operasional mereka. Dengan pendekatan ini, BSI RFO Medan bisa lebih cepat mengetahui jika ada perubahan signifikan dalam usaha nasabah yang dapat berpotensi menyebabkan keterlambatan pembayaran. Pemantauan ini juga melibatkan evaluasi terhadap laporan keuangan yang disampaikan oleh nasabah. Pihak bank juga berupaya membangun hubungan yang lebih personal dengan nasabah, agar mereka merasa nyaman untuk berbicara terbuka tentang kesulitan yang mereka hadapi. Pemantauan yang lebih intensif ini diharapkan dapat mengidentifikasi potensi masalah lebih dini, sehingga pihak bank bisa mengambil tindakan preventif lebih cepat sebelum masalah pembiayaan memburuk.

Pendekatan Personal dengan Nasabah

Selain pemantauan yang ketat, BSI RFO Medan juga mengembangkan pendekatan personal kepada nasabah dalam menangani pembiayaan bermasalah. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada solusi teknis, tetapi juga pada hubungan antara bank dan nasabah. Dengan cara ini, nasabah merasa lebih diperhatikan dan memiliki kesempatan untuk terbuka mengenai permasalahan yang mereka hadapi, baik dalam hal finansial maupun operasional usaha. Pendekatan personal ini mencakup komunikasi intensif melalui kunjungan rutin, telepon, atau bahkan komunikasi via aplikasi yang memudahkan nasabah untuk berkonsultasi dengan pihak bank. Salah satu upaya yang dilakukan adalah memberikan edukasi kepada nasabah mengenai manajemen keuangan yang baik, pengelolaan *cash flow*, dan bagaimana cara menghindari masalah pembiayaan di masa depan. BSI RFO Medan juga memfasilitasi nasabah untuk memahami prinsip-prinsip pembiayaan syariah yang diterapkan dalam bank, agar mereka lebih menyadari tanggung jawab mereka dalam melunasi kewajiban sesuai dengan perjanjian.

Pendekatan ini diharapkan dapat membangun kepercayaan antara bank dan nasabah, serta mengurangi ketegangan yang sering kali muncul ketika nasabah mengalami kesulitan pembayaran. Dengan komunikasi yang lebih terbuka dan transparan, bank dapat mengidentifikasi solusi yang lebih sesuai dengan kondisi nasabah dan menciptakan *win-win solution* yang menguntungkan kedua belah pihak.

Peningkatan Edukasi kepada Nasabah

Dalam rangka mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah di masa depan, BSI RFO Medan juga mengimplementasikan program edukasi untuk nasabah. Program ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman nasabah mengenai produk pembiayaan syariah, serta pentingnya pengelolaan keuangan yang baik. Banyak nasabah, terutama dari sektor UMKM, yang kurang memahami mekanisme pembiayaan syariah secara menyeluruh, termasuk pengelolaan risiko yang ada dalam bisnis mereka. BSI RFO Medan secara berkala mengadakan seminar, pelatihan, dan *workshop* mengenai manajemen keuangan dan pengelolaan bisnis yang berkelanjutan. Pelatihan ini diberikan kepada nasabah, khususnya kepada mereka yang baru pertama kali menerima pembiayaan. Edukasi ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran finansial nasabah dan mempersiapkan mereka untuk mengelola pembiayaan dengan lebih hati-hati dan terencana. Dengan memberikan edukasi yang lebih mendalam, nasabah diharapkan dapat lebih proaktif dalam mengelola *cash flow* dan lebih bijaksana dalam mengambil keputusan finansial yang berdampak pada kelancaran pembayaran mereka.

Tantangan dalam Implementasi Strategi Mitigasi

Meskipun BSI Regional Finance Office (RFO) Medan telah menerapkan berbagai strategi mitigasi untuk mengelola pembiayaan bermasalah, terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi dalam implementasi strategi-strategi tersebut. Tantangan-tantangan ini sebagian besar berasal dari faktor eksternal, faktor internal bank, dan karakteristik nasabah yang bervariasi.

Ketidaksesuaian antara Kebijakan Internal dan Kondisi Eksternal

Salah satu tantangan utama adalah ketidaksesuaian antara kebijakan internal bank dengan kondisi eksternal yang cepat berubah. Meskipun BSI memiliki prosedur yang ketat untuk *restructuring financing*, kebijakan yang ada sering kali tidak cukup fleksibel untuk menanggapi situasi darurat yang dihadapi oleh nasabah. Misalnya, saat kondisi ekonomi mengalami penurunan drastis atau bencana alam terjadi, banyak nasabah yang membutuhkan restrukturisasi yang lebih cepat dan responsif. Namun, prosedur yang berlaku di bank seringkali memerlukan waktu yang lebih lama untuk diselesaikan, yang membuat nasabah semakin kesulitan. Ketidaksesuaian ini juga terlihat dalam penerapan kebijakan yang bersifat umum, tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik dari sektor-sektor tertentu yang memiliki dinamika berbeda, seperti sektor pertanian atau perdagangan. Akibatnya, beberapa nasabah merasa bahwa kebijakan yang diterapkan tidak relevan dengan situasi yang mereka hadapi, sehingga mereka kesulitan untuk beradaptasi dengan solusi yang ditawarkan oleh bank.

Keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam Pemantauan yang Intensif

Keterbatasan sumber daya manusia (*SDM*) dalam mengelola pemantauan risiko juga menjadi hambatan yang signifikan. Meskipun BSI RFO Medan sudah berusaha untuk memantau nasabah secara ketat, jumlah petugas yang terbatas membuat proses *monitoring* kurang efektif. Hal ini terutama terjadi pada nasabah yang memiliki jumlah pembiayaan kecil atau yang berada di daerah yang lebih terpencil, di mana komunikasi dan pemantauan menjadi lebih sulit dilakukan. Selain itu, keterbatasan *SDM* juga berdampak pada kemampuan bank untuk melakukan analisis risiko yang mendalam terhadap nasabah. Dengan jumlah petugas yang terbatas, fokus pemantauan cenderung lebih diarahkan kepada nasabah dengan pembiayaan besar, sementara nasabah *UMKM* dengan risiko tinggi sering kali kurang mendapatkan perhatian yang memadai. Hal ini meningkatkan potensi pembiayaan bermasalah pada kelompok nasabah tersebut.

Rendahnya Pemahaman Nasabah Tentang Pembiayaan Syariah

Tantangan lainnya adalah rendahnya pemahaman nasabah tentang konsep pembiayaan syariah. Banyak nasabah, terutama di kalangan pelaku *UMKM*, yang belum sepenuhnya memahami perbedaan antara pembiayaan syariah dengan pembiayaan konvensional. Beberapa nasabah tidak menyadari bahwa keterlambatan pembayaran atau ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban dapat berpengaruh pada keberlanjutan hubungan mereka dengan bank. Edukasi yang kurang intensif dan terbatasnya sumber daya untuk menjelaskan prinsip-prinsip syariah kepada nasabah menjadi hambatan dalam mencegah pembiayaan bermasalah. Misalnya, banyak nasabah yang tidak memahami mekanisme *profit-sharing* atau bagi hasil dalam pembiayaan syariah, sehingga mereka kurang menyadari pentingnya menjaga komitmen pembayaran sesuai perjanjian. Hal ini menyebabkan kurangnya kesadaran nasabah terhadap tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya meningkatkan risiko pembiayaan bermasalah.

Kesulitan dalam Mengelola Pembiayaan untuk UMKM dengan Risiko Tinggi

Sebagian besar nasabah BSI RFO Medan adalah pelaku *UMKM* yang memiliki profil risiko tinggi, sehingga lebih rentan terhadap fluktuasi ekonomi dan perubahan pasar. Mengelola pembiayaan untuk kelompok nasabah ini menjadi lebih kompleks karena usaha mereka sering kali tidak memiliki sistem manajemen keuangan yang memadai. Banyak pelaku *UMKM* yang tidak memiliki pencatatan keuangan yang terstruktur, sehingga sulit bagi bank untuk mengevaluasi kinerja usaha mereka secara akurat. Selain itu, usaha *UMKM* sering kali bergantung pada faktor eksternal seperti musim, permintaan pasar, atau harga bahan baku, yang membuat pendapatan mereka tidak stabil. Ketidakstabilan ini meningkatkan risiko gagal bayar, terutama jika nasabah tidak memiliki perencanaan keuangan yang baik. Kesulitan lainnya adalah dalam mengidentifikasi potensi risiko sejak dini. Karena usaha *UMKM* cenderung berskala kecil dengan struktur yang sederhana, banyak risiko yang tidak terdeteksi hingga masalah pembayaran mulai muncul. Hal

ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih proaktif dari pihak bank dalam memantau dan mendukung nasabah UMKM agar dapat mengelola usaha mereka dengan lebih baik.

Rekomendasi untuk Peningkatan Strategi Mitigasi Pembiayaan Bermasalah

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, terdapat beberapa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas strategi mitigasi pembiayaan bermasalah di BSI RFO Medan. Pertama, BSI perlu menyempurnakan kebijakan restrukturisasi pembiayaan agar lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi ekonomi dan sosial nasabah. Prosedur yang lebih cepat dan adaptif akan memungkinkan bank untuk memberikan solusi yang lebih tepat waktu bagi nasabah yang mengalami kesulitan pembayaran. Hal ini dapat diwujudkan melalui percepatan proses pengambilan keputusan dengan memanfaatkan teknologi dan memberikan otoritas lebih besar kepada cabang-cabang lokal. Kedua, pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi prioritas utama. Pelatihan yang berfokus pada analisis risiko, identifikasi dini terhadap potensi masalah, serta kemampuan untuk merespons situasi darurat perlu ditingkatkan. Selain itu, penambahan jumlah petugas khusus untuk memantau nasabah dengan profil risiko tinggi dapat membantu meningkatkan efektivitas pemantauan risiko.

Edukasi yang lebih intensif kepada nasabah, terutama pelaku UMKM, sangat penting untuk meningkatkan pemahaman mereka mengenai prinsip-prinsip pembiayaan syariah. Banyak nasabah yang belum memahami mekanisme seperti profit-sharing atau bagi hasil, sehingga edukasi yang terstruktur dan berkelanjutan dapat membantu mereka memahami tanggung jawabnya dalam pembiayaan syariah. Selain itu, edukasi tentang pengelolaan keuangan dan perencanaan bisnis juga perlu diperkuat agar nasabah mampu mengelola usaha mereka dengan lebih baik. Terakhir, pemanfaatan teknologi digital menjadi langkah strategis untuk meningkatkan pemantauan dan komunikasi dengan nasabah. Aplikasi mobile atau platform online dapat mempermudah nasabah dalam melakukan pembayaran, mengakses informasi pembiayaan, serta

mendapatkan bantuan langsung dari pihak bank. Teknologi ini juga dapat digunakan untuk memantau kinerja nasabah secara real-time melalui dashboard yang menampilkan data keuangan, jadwal pembayaran, dan laporan usaha. Dengan rekomendasi-rekomendasi ini, diharapkan BSI RFO Medan dapat lebih efektif dalam mengelola risiko pembiayaan bermasalah dan menjaga keberlanjutan operasionalnya di tengah tantangan ekonomi yang terus berubah.

Pembahasan

Pembiayaan bermasalah merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh bank syariah, termasuk Bank Syariah Indonesia (BSI) RFO Medan. Fenomena ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, seperti ketidakmampuan nasabah dalam mengelola usaha, kondisi ekonomi makro yang tidak stabil, hingga kebijakan internal bank yang kurang fleksibel (Junaidi & Zulfa, 2019; Nasution, 2020). Dalam penelitian ini, akan dianalisis strategi mitigasi pembiayaan bermasalah dengan mengacu pada penelitian terdahulu dan relevansi terhadap konteks operasional BSI RFO Medan. Salah satu strategi utama dalam mitigasi pembiayaan bermasalah adalah penerapan kebijakan restrukturisasi pembiayaan. Penelitian oleh Mulyani dan Putri (2022) menunjukkan bahwa restrukturisasi yang fleksibel dan responsif terhadap kondisi nasabah dapat membantu mengurangi tingkat pembiayaan bermasalah secara signifikan.

Namun, berdasarkan temuan Harahap dan Sihombing (2020), kebijakan restrukturisasi di beberapa bank syariah sering kali menghadapi hambatan, seperti proses pengambilan keputusan yang lambat dan kurangnya pemahaman nasabah terhadap mekanisme restrukturisasi. Oleh karena itu, BSI RFO Medan perlu menyempurnakan kebijakan restrukturisasi dengan mempercepat prosedur pengambilan keputusan serta memberikan edukasi yang lebih intensif kepada nasabah mengenai opsi restrukturisasi yang tersedia. Selain itu, pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam mitigasi pembiayaan bermasalah. Menurut Hamid dan Qorib (2022), bank syariah yang memiliki SDM dengan kompetensi tinggi dalam analisis risiko dan pemantauan nasabah

cenderung lebih efektif dalam mengelola risiko pembiayaan bermasalah. Widiastuti dan Rizki (2020) juga menekankan pentingnya pelatihan SDM yang berfokus pada identifikasi dini terhadap potensi risiko, analisis laporan keuangan nasabah, dan pengelolaan risiko berbasis teknologi. Dalam BSI RFO Medan, hal ini relevan mengingat perlunya peningkatan kompetensi petugas bank dalam menghadapi nasabah dengan profil risiko tinggi, terutama di sektor UMKM yang memiliki potensi gagal bayar lebih besar (Kurniawati, 2021). Edukasi kepada nasabah menjadi langkah strategis yang tidak kalah penting. Amalia dan Fitriani (2021) mengungkapkan bahwa banyak nasabah bank syariah yang belum memahami sepenuhnya prinsip-prinsip pembiayaan syariah, seperti akad mudharabah dan murabahah. Hal ini sering kali menyebabkan kesalahpahaman dalam pengelolaan kewajiban pembayaran. Edukasi yang terstruktur dan berkelanjutan, seperti yang diusulkan oleh Pratama, Haida, dan Nurwulan (2021), dapat membantu nasabah memahami tanggung jawab mereka dalam pembiayaan syariah sekaligus meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola keuangan dan usaha. Dalam hal ini, BSI RFO Medan dapat mengadakan program pelatihan atau pendampingan bagi nasabah UMKM untuk meningkatkan literasi keuangan dan kemampuan manajerial mereka.

Pemanfaatan teknologi digital juga menjadi solusi strategis dalam mitigasi pembiayaan bermasalah. Purwanto dan Andriani (2019) menyoroti bahwa teknologi dapat digunakan untuk memantau kinerja nasabah secara real-time melalui dashboard yang menampilkan data keuangan, jadwal pembayaran, dan laporan usaha. Pangestuti dan Sudrajat (2022) menambahkan bahwa aplikasi mobile atau platform online dapat mempermudah nasabah dalam mengakses informasi pembiayaan, melakukan pembayaran, serta mendapatkan bantuan langsung dari pihak bank. Dalam BSI RFO Medan, pemanfaatan teknologi ini sangat relevan untuk meningkatkan efisiensi komunikasi dengan nasabah sekaligus mempercepat identifikasi potensi risiko. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi makro, memiliki pengaruh signifikan terhadap

tingkat pembiayaan bermasalah (Nasution, 2020). Oleh karena itu, bank syariah perlu mengantisipasi dampak fluktuasi ekonomi dengan menyusun kebijakan mitigasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Hal ini melibatkan analisis risiko yang komprehensif dan penguatan manajemen risiko untuk menghadapi tantangan eksternal, seperti yang diusulkan oleh Roza dan Dewi (2024). Strategi mitigasi pembiayaan bermasalah di BSI RFO Medan perlu dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan fleksibilitas kebijakan restrukturisasi, pengembangan kapasitas SDM, edukasi nasabah, dan pemanfaatan teknologi. Dengan mengacu pada penelitian terdahulu, langkah-langkah ini diharapkan dapat membantu BSI RFO Medan mengelola risiko pembiayaan bermasalah secara lebih efektif dan menjaga keberlanjutan operasionalnya di tengah tantangan ekonomi yang terus berubah.

Kesimpulan dan Saran

Pembiayaan bermasalah merupakan tantangan signifikan yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) RFO Medan, yang disebabkan oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, seperti ketidakmampuan nasabah dalam mengelola usaha, kondisi ekonomi makro yang tidak stabil, dan kebijakan internal yang kurang fleksibel. Berdasarkan analisis dan penelitian terdahulu, strategi mitigasi pembiayaan bermasalah dapat dilakukan melalui beberapa langkah utama, yaitu penyempurnaan kebijakan restrukturisasi pembiayaan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kondisi nasabah, pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan yang berfokus pada analisis risiko dan identifikasi dini masalah, serta edukasi intensif kepada nasabah untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap prinsip-prinsip pembiayaan syariah. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital juga menjadi solusi strategis untuk meningkatkan efisiensi pemantauan dan komunikasi dengan nasabah. Dengan penerapan strategi-strategi tersebut, BSI RFO Medan diharapkan dapat mengelola risiko pembiayaan bermasalah secara lebih

efektif, menjaga stabilitas keuangan, dan mendukung keberlanjutan operasionalnya. BSI RFO Medan disarankan untuk menyempurnakan kebijakan restrukturisasi pembiayaan dengan mempercepat proses pengambilan keputusan, memanfaatkan teknologi, dan mengevaluasi kebijakan secara berkala agar tetap relevan dengan kebutuhan nasabah. Pengembangan kapasitas SDM juga perlu dilakukan melalui pelatihan rutin yang berfokus pada identifikasi dini risiko, analisis kinerja usaha nasabah, dan penggunaan teknologi dalam pemantauan risiko, serta menambah tenaga kerja khusus untuk menangani nasabah dengan profil risiko tinggi. Selain itu, bank perlu mengadakan program edukasi bagi nasabah, terutama UMKM, untuk meningkatkan literasi keuangan dan pemahaman terhadap prinsip pembiayaan syariah. Pemanfaatan teknologi digital, seperti aplikasi mobile atau platform online, juga penting untuk memudahkan nasabah dalam memantau pembiayaan, melakukan pembayaran, dan mengakses layanan bank secara real-time. Terakhir, BSI RFO Medan perlu mengantisipasi faktor eksternal, seperti fluktuasi ekonomi makro, dengan menyusun kebijakan mitigasi risiko yang adaptif dan memperkuat manajemen risiko. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan BSI RFO Medan dapat mengurangi tingkat pembiayaan bermasalah, meningkatkan kepuasan nasabah, serta menjaga stabilitas dan keberlanjutan operasionalnya.

Daftar Pustaka

- Affandi, M. R. (2021). *Strategi Mitigasi Risiko Pada Pembiayaan Kpr Ib Di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Kediri Pada Masa Covid-19* (Doctoral dissertation, IAIN PONOROGO).
- Amelia, L., Syahpawi, S., & Nurnasrina, N. (2024). Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah. *Money: Journal of Financial and Islamic Banking*, 2(2), 131-141. <https://doi.org/10.31004/money.v2i2.24070>.
- Auliani, M. M., & Syaichu, M. (2016). Analisis pengaruh faktor internal dan faktor eksternal terhadap tingkat pembiayaan bermasalah pada bank umum Syariah di Indonesia periode tahun 2010-2014. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 559-572.
- Clorida, N. I. (2018). *Implementasi manajemen risiko dalam pembiayaan bermasalah: Studi kasus pada unit usaha syariah PT. Bank Jatim Syariah Cabang Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Fauzi, M., & Sugianto, S. (2024). Analisis Pembiayaan Bermasalah pada Bank Syariah. *Muttaqien: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies*, 5(1), 1-13.
- Hamzah, A. (2018). Pengaruh Faktor Makro Ekonomi Terhadap Pembiayaan Bermasalah (Penelitian Pada Bank Umum Syariah di Indonesia Tahun 2010-2017).
- Hana, K. F., & Raunaqa, Y. (2022). Peran Komite Pembiayaan dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah Indonesia. *Istithmar*, 6(1), 31-42. <https://doi.org/10.30762/istithmar.v6i1.35>.
- Hasibuan, A. S., & Rokan, M. K. (2023). Analisis Strategi Bank dalam Menangani Restrukturisasi Pembiayaan PT Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan. *El-Mak: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(1), 158-166. <https://doi.org/10.47467/elmak.v4i1.1313>.
- Lusian, S., Siregar, H., & Maulana, T. N. A. (2014). Analisis faktor-faktor penyebab pembiayaan bermasalah di bank pembiayaan rakyat syariah XYZ periode 2009-2013. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 16(1).
- Maysara, E. (2021). *Efektivitas Penerapan Mitigasi Risiko Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah Indonesia Kc Bandarjaya* (Doctoral dissertation, IAIN Metro).

- Nafi'ah, E. A., & Widyianingsih, B. (2021). Strategi Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah Untuk Menjaga Fortofolio Keuangan Bank Syariah Indonesia (Bsi) Kantor Cabang Jombang. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 8(4), 474-482. <https://doi.org/10.20473/vol8iss20214pp474-482>.
- Pangestuti, Y., & Sudrajat, B. (2022). Mitigasi Pembiayaan Bermasalah Dalam Akad Mudharabah Di Bank Syariah. *J-EBI: Jurnal Ekonomi Bisnis Islam*, 1(02). <https://doi.org/10.57210/j-ebi.v1i02.191>.
- Pratama, G., Haida, N., & Nurwulan, S. (2021). Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Bank Syariah. *Ecobankers: Journal of Economy and Banking*, 2(2), 101-114.
- Roza, E., & Dewi, Y. A. (2024). Analisis Manfaat Agunan Dalam Mitigasi Risiko Pembiayaan Murabahah Bermasalah (Studi Kasus Pada Pt. Bprs Mentari Pasaman Saiyo). *Tamwil: Jurnal Manajemen Keuangan*, 1(1), 10-21. <https://doi.org/10.70283/tamwil.v1i1.7>.
- Widiastuti, A., & Rizki, N. (2020). Upaya Mitigasi Risiko Pembiayaan Bermasalah pada Bank Syariah Indonesia: Tinjauan dari Perspektif Manajemen Risiko. *Jurnal Bisnis dan Keuangan Syariah*, 12(1), 22-37. <https://doi.org/10.22056/jbks.v12i1.22-37>.