

## ANALISIS ASPEK MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN NON PERFORMING FINANCING (NPF) PADA PERBANKAN SYARIAH

*Abi Adiyat Fitrachman, Ascarya, Rifki Ismal  
Insititut Agama Islam Tazkia, Indonesia  
abi.fitrachman@gmail.com*

### ABSTRACT

Islamic banking faces new challenges due to the instability of global economy. The condition requires a strong management to avoid the adversely effect of company's performance, indicated by the increasing of NPF. Therefore, it is necessary to find out the management problems in controlling NPF level, analyse the management implementation model, and formulate priority strategies. The management aspects evaluated are managerial capabilities, business strategy, Good Corporate Governance, and financing supervision. The method used is Analytic Network Process with two groups of respondents, namely Islamic banking practitioners and experts. The result shows that the main problems of management in controlling NPF are i) inconsistency business strategy, ii) low competitive advantage, iii) lack of education on risk management, iv) low leadership skills, and v) lack of monitoring and supervision. Meanwhile, the management implementation model for controlling NPF is showed in the form of causality relationships, in which explains the effectiveness to control NPF that influenced by the success of management in addressing problems in aspects of business strategy and managerial capability. The strategies to be implemented are i) develop business strategy periodically, ii) create distinctive values, iii) review business strategies regularly, iv) risk management training, v) leadership training, and vi) sharing sessions.

**Keywords:** NPF, managerial capabilities, business strategy, GCG implementation, financing supervision

### ABSTRAK

Perbankan syariah menghadapi tantangan baru sehubungan dengan ketidakstabilan perekonomian global. Kondisi tersebut menuntut penguatan manajemen agar tidak berdampak buruk terhadap kinerja perusahaan, yang antara lain diindikasikan oleh meningkatnya NPF. Berkaitan dengan itu perlu dilakukan analisis untuk mengetahui permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF, model penerapan manajemen, dan merumuskan strategi penguatan manajemen. Aspek manajemen yang dievaluasi adalah kapabilitas manajerial, strategi bisnis, *Good Corporate Governance*, dan pengawasan pembiayaan. Metoda yang digunakan adalah *Analytic Network Process* dengan dua grup responden yaitu praktisi dan pakar perbankan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan manajemen yang utama terletak pada aspek strategi bisnis dan aspek kapabilitas manajerial, utamanya i) tidak konsistennya strategi bisnis, ii) lemahnya keunggulan kompetitif, iii) kurangnya pendidikan mengenai *risk management*, iv) rendahnya *leadership skill*, dan v) kurangnya monitoring serta supervisi. Model penerapan manajemen untuk mengendalikan NPF ditampilkan dalam bentuk hubungan kausalitas, yang menjelaskan bahwa efektivitas pengendalian NPF dipengaruhi oleh keberhasilan dalam mengatasi permasalahan pada aspek strategi bisnis dan aspek kapabilitas manajerial. Oleh karena itu strategi yang perlu diterapkan adalah i) menyusun strategi bisnis secara berkala, ii) membuat *distinctive value*, iii) melakukan tinjauan strategi bisnis secara berkala, iv) training mengenai *risk management*, v) pelatihan *leadership* bagi manajer, dan vi) menyelenggarakan *sharing session* bagi manajer.

**Kata kunci:** NPF, kapabilitas manajerial, strategi bisnis, penerapan GCG, pengawasan pembiayaan.

## PENDAHULUAN

Pada saat ini dunia bisnis termasuk perbankan syariah di Indonesia menghadapi tantangan baru sehubungan dengan adanya ketidakstabilan perekonomian global. Fenomena tersebut apabila tidak ditangani secara cepat dan tepat maka akan berdampak buruk terhadap dunia bisnis itu sendiri maupun perekonomian nasional. Bagi industri perbankan, dampak buruk tersebut antara lain adalah meningkatnya pembiayaan bermasalah. Padahal selama 10 tahun terakhir, perbankan syariah mengalami perluasan yang sangat signifikan dengan tingkat profitabilitas yang sangat baik. Berdasarkan Statistik Perbankan Syariah (OJK, 2015; OJK, 2019), selama periode 2010-2019 perbankan syariah di Indonesia menunjukkan perkembangan positif terlihat dari Aset yang naik 21,13% pertahun, Pembiayaan Yang Disalurkan meningkat 20,96% pertahun, dan Dana Pihak Ketiga meningkat 21,37% pertahun. Dampaknya pangsa pasar perbankan syariah mengalami peningkatan yang signifikan, yakni mencapai 5,99% dari keseluruhan industri perbankan nasional per Maret 2020 (OJK, 2020). Namun demikian, apabila dilihat dari tingkat NPF diketahui bahwa pada periode yang sama trennya lebih buruk dibandingkan dengan NPL perbankan konvensional. NPF perbankan syariah meningkat 3,76% pertahun, sedangkan NPL perbankan konvensional turun -4,33% pertahun.

Peningkatan NPF merupakan akumulasi dari beberapa permasalahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Dari sisi eksternal, ketidakstabilan kondisi ekonomi dan sistem keuangan menjadi faktor pendorong meningkatnya NPF (Ahmad et al., 2008; Giesecke et al., 2008). Sedangkan dari internal, faktor yang berpengaruh meliputi aspek keuangan dan manajemen. Berlandaskan teori dan hasil penelitian terdahulu, aspek manajemen yang mempengaruhi tingkat NPF ada empat aspek, yaitu 1) kapabilitas manajerial (Sinkey dan Greenwalt, 1991; Caprio dan Klingebiel, 1996; Gerber, 1998; Mishkin, 1999; Messai dan Jouni, 2013), 2) strategi bisnis (Gerber, 1998; Mishkin, 1999), 3) penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Caprio dan Klingebiel, 1996), dan 4) pengawasan pembiayaan (Caprio dan Klingebiel, 1996; Gerber, 1998; Mishkin, 1999).

Beberapa penelitian terkait aspek manajemen dalam hubungannya dengan kinerja bank pada umumnya bersifat parsial, tidak mencakup ke empat aspek tersebut secara bersamaan. Sebagai contoh, Sinkey dan Greenwalt (1991) melakukan penelitian mengenai faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja perbankan yaitu kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan. Sementara itu, Messai dan Jouni (2013) meneliti faktor mikro yang menyebabkan NPL dan hasilnya menyebutkan bahwa ketidakmampuan manajemen secara positif berpengaruh terhadap NPL. Caprio dan Klingebiel (1996) melakukan penelitian mengenai penyebab insolvensi pada industri perbankan yaitu kemampuan manajemen, pengawasan dan penerapan regulasi, intervensi pemerintah, dan penerapan tata kelola perusahaan. Sedangkan Gerber (1998) dan Mishkin (1999) menyebutkan ketidakmampuan manajemen dan agresifnya pemberian pembiayaan menjadi penyebab terjadinya krisis pada industri perbankan di Chili, Turki dan Meksiko.

Hasil yang diperoleh dari penelitian-penelitian tersebut di atas belum menggambarkan secara keseluruhan aspek yang terkait dengan manajemen. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis seluruh aspek manajemen secara simultan sehingga hasil yang diperoleh lebih komprehensif. Data dan informasi yang diperoleh diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk penguatan manajemen dalam pengendalian NPF. Hal itu perlu dilakukan guna mencapai bank yang sehat secara berkelanjutan yang pada gilirannya akan berdampak positif bagi pengembangan perbankan syariah di Indonesia.

Bertitik tolak dari uraian di atas maka permasalahan penelitian ini adalah 1) aspek manajemen yang dihadapi dalam pengendalian NPF belum dianalisis secara mendalam; 2) belum ada model penerapan manajemen untuk mengendalikan NPF; dan 3) belum ada strategi prioritas penguatan manajemen untuk pengendalian NPF.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***PEMBIAYAAN BERMASALAH***

Pembiayaan menurut kualitasnya didasarkan atas risiko kemungkinan terhadap kondisi dan kepatuhan nasabah dalam memenuhi kewajiban untuk membayar bagi hasil serta melunasi pembiayaannya. Atas konsekuensi tersebut maka dapat menimbulkan pembiayaan bermasalah yang tercermin pada tingkat NPF, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola pembiayaan bermasalah yang dapat dipenuhi dengan aktiva produktif yang dimiliki oleh suatu bank (Mulyono, 1995).

Ubaidillah (2016) mengatakan bahwa rasio NPF memegang peranan penting pada performa bank syariah di Indonesia karena menentukan tingkat profitabilitas dan kesehatan bank. NPF menghambat proses pertumbuhan bank sehingga permasalahan tersebut harus dihindari dan kalau terpaksa terjadi maka harus segera diselesaikan. Apabila penanganan NPF tidak dilakukan secara tepat dan cepat maka akan menggerus kinerja bank karena menyebabkan inefisiensi (Karim et al, 2010). Dampak secara langsung dari pembiayaan bermasalah adalah terjadinya ketidaklancaran perputaran arus kas yang apabila terus berlanjut dalam waktu lama, maka bank akan mengalami kesulitan untuk memberikan pembiayaan kepada nasabah lain. Disamping itu, bank akan berada pada kondisi tidak mampu membayar utang jangka pendeknya sehingga tidak lagi dapat memenuhi likuiditasnya. Dampak yang lain adalah penggerusan laba dan menurunnya kinerja keuangan, memburuknya tingkat kesehatan, serta citra buruk di mata deposan dan masyarakat umum (Sutoyo, 2008).

### ***KAPABILITAS MANAJERIAL***

Sinkey dan Greenwalt (1991), Caprio dan Klingebiel (1996), Gerber (1998), Mishkin (1999), serta Messai dan Jouni (2013) menyebutkan bahwa ketidakmampuan manajemen berpengaruh terhadap tingginya kredit bermasalah. Kapabilitas manajerial didefinisikan oleh Weinstein dan Azoulay (1999) sebagai kemampuan perusahaan dalam memastikan pelaksanaan manajemen yang efisien dan mengimplementasikan inovasi organisasi. Sementara itu, Adner dan Helfat (2003) mengatakan bahwa kapabilitas manajerial adalah kemampuan yang digunakan oleh manajer untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi kembali sumberdaya organisasi dan kompetensi.

Menurut Adner dan Helfat (2003), kapabilitas manajerial dibangun dari tiga sumberdaya manajerial, yaitu *managerial human capital*, *managerial social capital*, dan *managerial cognition*. Modal manusia mengacu pada keterampilan belajar yang memerlukan beberapa investasi dalam pendidikan dan pelatihan (Becker, 1964). Sedangkan Helfat dan Martin (2015) memecah modal manusia manajerial ke dalam pendidikan dan pengalaman kerja. Sementara itu, Adler dan Kwon (2002) mendefinisikan modal sosial sebagai niat baik yang terdapat pada individu atau kelompok dan sumbernya terletak pada struktur dan isi hubungan sosial para aktor.

Adner dan Helfat (2003) mendefinisikan kognisi manajerial sebagai keyakinan dan model mental yang berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Sementara itu, Gavetti dan Levinthal (2000) menyebutkan bahwa kognisi sebagai suatu bentuk *forward looking* yang didasarkan pada keyakinan seseorang tentang keterkaitan antara pilihan tindakan dan dampak dari tindakan tersebut. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kognisi manajerial membentuk keputusan dan hasil strategis, dan karena itu perbedaan dalam kognisi manajerial dapat menyebabkan perbedaan dalam keputusan strategis dan hasilnya.

## ***STRATEGI BISNIS***

Gerber (1998) dan Mishkin (1999) mengatakan bahwa agresifnya pemberian kredit yang merupakan implementasi strategi bisnis menjadi penyebab krisis perbankan di Chili, Turki dan Meksiko. Dengan demikian, strategi bisnis merupakan salah satu faktor penyebab tingginya kredit bermasalah. Chandler (1962) mengatakan bahwa strategi merupakan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan menurut Andrews (1971), strategi adalah pola sasaran, tujuan, dan kebijakan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan.

Bagi dunia perbankan, strategi bisnis sangat penting untuk mencegah terjadinya kegagalan yang menyebabkan hilangnya kesempatan untuk mengembangkan bisnis dan berinvestasi, hilangnya kepercayaan pelanggan, bahkan dapat menghambat jalannya aktivitas bisnis. Oleh karena itu, strategi bisnis harus disusun, direncanakan, dan diimplementasikan dengan baik sehingga dapat menutupi kekurangan yang ada (Weedmark, 2019). Secara teoritis, ada beberapa metoda yang digunakan untuk mengevaluasi strategi bisnis. Salah satu metoda yang sering digunakan adalah teori Rumelt yang dikembangkan oleh Weedmark (2019) meliputi evaluasi terhadap: 1) *Consistency*, strategi harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan perusahaan; 2) *Consonance*, strategi bisnis harus menunjukkan respon adaptif terhadap lingkungan eksternal dan perubahan kritis; 3) *Advantage*, strategi harus menyediakan ruang untuk penciptaan dan pemeliharaan dari suatu keunggulan kompetitif; dan 4) *Feasibility*, strategi tidak boleh membebani sumberdaya yang tersedia atau menciptakan permasalahan tidak terpecahkan.

## ***GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)***

Caprio dan Klingebiel (1996) menyebutkan bahwa tata kelola perusahaan (*corporate governance*) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kredit bermasalah. Istilah *corporate governance* pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committe* pada tahun 1992 dan didefinisikan sebagai prinsip yang mengarahkan serta mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada *shareholders* dan *stakeholders* (Wibowo, 2010). Teori yang menjadi dasar pengembangan konsepsi *corporate governance* adalah Teori Keagenan (*Agency Theory*). Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak dimana satu atau lebih pemegang saham (prinsipal) menyewa manajemen (agen) untuk melakukan kegiatan demi kepentingan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang untuk membuat keputusan kepada agen.

Garbo dan Wulandari (2018) mengemukakan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan GCG antara lain adalah kurangnya kesejahteraan karyawan, minimnya kontribusi perusahaan pada kegiatan CSR, dan karyawan kurang memahami GCG. Sedangkan Wibowo (2010) mengatakan bahwa kendala internal dunia usaha dalam melaksanakan GCG adalah kurangnya komitmen pimpinan dan karyawan, rendahnya pemahaman tentang GCG, kurangnya panutan dari pimpinan, belum adanya budaya perusahaan yang mendukung GCG, dan belum efektifnya sistem pengendalian internal. Kendala eksternal pelaksanaan GCG terkait dengan perangkat hukum, aturan, dan penegakan hukum. Kendala lainnya berasal dari struktur kepemilikan yang terkonsentrasi pada seseorang atau sekelompok orang (40% atau lebih), sehingga menyebabkan perusahaan tidak dapat mewujudkan prinsip keadilan dengan baik. Lebih lanjut Thompson (2018) mengatakan bahwa masalah dalam penerapan GCG adalah adanya konflik kepentingan, tidak adanya standar tata kelola, pengukuran kinerja perusahaan yang berorientasi jangka pendek, adanya keragaman komposisi karyawan, dan persoalan akuntabilitas.

## ***SUPERVISI (PENGAWASAN) PEMBIAYAAN***

Aspek manajemen yang juga berpengaruh terhadap kualitas kredit/pembiayaan adalah pengawasan (Caprio dan Klingebiel, 1996; Gerber, 1998; Mishkin, 1999). Pengawasan pembiayaan dapat diartikan sebagai salah satu fungsi manajemen untuk mengamankan pembiayaan sebagai kekayaan bank, mengetahui *term of lending*, serta asumsi-asumsi sebagai dasar persetujuan pembiayaan tercapai atau terjadi penyimpangan. Pengawasan pembiayaan lebih mendekati upaya penjaagaan dan pengamanan yang bersifat preventif, sedangkan dalam rangka penyelamatan pembiayaan dari kemungkinan kerugian yang potensial lebih mendekati upaya represif atau dapat mencegah kerugian itu sama sekali, paling tidak mampu meminimalkannya (Pemasela et al., 2014).

Setiawati et al. (2017) mengatakan bahwa permasalahan dalam pengawasan pembiayaan antara lain adalah jumlah SDM yang terbatas. Disamping itu, pengawasan secara *off-site* hanya berdasarkan laporan oleh debitor sehingga *Account Officer* (AO) tidak dapat mengetahui laporan riil dari usaha debitor. Permasalahan lain adalah pengawasan tidak dapat dilakukan setiap saat karena AO harus melakukan tugas rangkap di bidang pemasaran. Disamping itu, tugas pembinaan kepada debitor juga kurang optimal karena AO seringkali tidak memahami proses bisnis yang dijalankan debitor. Menurut Witanti (2016), pengawasan kredit yang perlu diperbaiki yaitu pengawasan ke tempat debitor sehingga bank dapat mengetahui perkembangan usahanya dan apabila debitor mengalami masalah pihak bank dapat segera membantu memberikan jalan keluarnya. Namun sayangnya seringkali pihak bank tidak menyediakan sarana dan prasarana yang memadai sehingga pengawasan tidak dapat dilaksanakan secara optimal.

## ***PENELITIAN TERDAHULU***

Penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian yakni faktor-faktor yang berpengaruh terhadap NPL/NPF sudah cukup banyak dilakukan, antara lain oleh Sinkey dan Greenwalt (1991); Caprio dan Klingebiel (1996); Gerber (1998); Mishkin (1999); Masood et.al (2010), Messai dan Jouini (2013), Firmansyah (2014), Damanhuri et al. (2017), Effendi et al. (2017), dan Wulandari et al. (2019). Penelitian-penelitian tersebut mengungkapkan bahwa berdasarkan variabel ekonomi dan keuangan, faktor internal yang berpengaruh terhadap NPL/NPF adalah profitabilitas, PPAP, likuiditas, total asset, RR, ROA, CAR, ukuran bank, BOPO, dan FDR. Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh adalah PDB, tingkat pengangguran, suku bunga, inflasi, dan nilai tukar. Sementara itu, variabel non ekonomi/keuangan yang berpengaruh terhadap NPL/NPF adalah kemampuan manajemen, fungsi pengawasan dan penerapan regulasi, intervensi pemerintah, penerapan tata kelola perusahaan, agresifnya pemberian pembiayaan, proses analisis dan evaluasi risiko kredit, cara berkomunikasi, dan pengalaman kerja.

Data di atas menggambarkan bahwa peranan aspek manajemen dalam mengendalikan NPF belum dibahas secara luas. Sehubungan dengan itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis seluruh aspek manajemen, yaitu kemampuan manajerial, strategi bisnis, penerapan GCG, dan pengawasan pembiayaan secara simultan sehingga hasil yang diperoleh lebih komprehensif.

## **METODE PENELITIAN**

### ***JENIS DAN SUMBER DATA***

Penelitian ini menggunakan metoda ANP yang dikembangkan oleh Saaty dan Vargas (2006). Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan responden yang berasal dari akademisi, praktisi, dan regulator. Syarat responden adalah mereka ahli di bidangnya, sedangkan kriteria responden ditetapkan : 1) praktisi perbankan syariah yang bekerja di bidang pembiayaan minimal lima tahun; 2) akademisi yang mengajar atau memahami aspek manajemen dalam kaitannya dengan pengendalian NPF;

dan 3) regulator dari Otoritas Jasa Keuangan atau Bank Indonesia, yang bertugas mengatur dan atau mengawasi kegiatan pembiayaan pada perbankan syariah.

Berdasarkan syarat dan kriteria tersebut, responden ditetapkan delapan orang terdiri atas empat orang praktisi, dua orang regulator, dan dua orang akademisi. Menurut Ascarya et al. (2018), dalam analisis ANP jumlah responden tidak digunakan sebagai patokan validitas, tetapi lebih ditentukan oleh kompetensi responden. Namun demikian, karena jumlah regulator dan akademisi masing-masing hanya dua orang maka dikumpulkan dalam satu kelompok responden yaitu pakar, sehingga memenuhi syarat satu FGD sebagaimana dikatakan Nyumba et al. (2018) bahwa satu FGD berisi 3-21 responden.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua cara yaitu wawancara dan penyebaran kuesioner. Wawancara dilakukan untuk pengumpulan data pada tahap pembangunan model, dan hasilnya dibentuk kerangka ANP yang terdiri atas beberapa klaster dan elemen. Teknik pengumpulan data berikutnya adalah dengan menyebar kuesioner perbandingan pasangan ke seluruh responden untuk mendapatkan nilai prioritas. Pertanyaan dalam kuesioner berupa *pairwise comparison* antar elemen dalam klaster dengan maksud untuk mengetahui mana di antara keduanya yang lebih besar pengaruhnya dan seberapa besar perbedaannya.

Skala numerik 1-9 yang digunakan merupakan terjemahan dari penilaian verbal seperti disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Perbandingan skala verbal dan skala numerik

Skala verbal	Skala numerik
Amat sangat lebih besar pengaruhnya	9
	8
Sangat lebih besar pengaruhnya	7
	6
Lebih besar pengaruhnya	5
	4
Sedikit lebih besar pengaruhnya	3
	2
Sama besar pengaruhnya	1

Sumber: Ascarya (2015)

### ***PENGEMBANGAN MODEL***

Pengembangan model merupakan fase pertama tahapan penelitian, yakni merancang konstruksi model ANP dari masalah penelitian yang didasarkan pemahaman peneliti dari kajian literatur dan interaksi dengan responden melalui wawancara. Rancangan awal model ANP ini didiskusikan dengan responden untuk validasinya, dan selanjutnya dibuatkan jaringan ANP *Superdecisions*. Hasil dari langkah ini adalah rancangan model ANP dan jaringan ANP *Superdecisions* yang valid.

Berdasarkan tinjauan literatur, pertanyaan penelitian ini adalah: 1) apa saja permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF?; 2) bagaimana model penerapan manajemen untuk mengendalikan tingkat NPF?; dan 3) bagaimana strategi prioritas penguatan manajemen

untuk mengendalikan NPF?. Sedangkan aspek manajemen yang mempengaruhi NPF adalah kemampuan manajerial, strategi bisnis, penerapan GCG, dan pengawasan pembiayaan. Permasalahan dari masing-masing aspek tersebut adalah:

Kapabilitas manajerial: a) pendidikan dan pengalaman kurang; b) minimnya jejaring kerja; c) keyakinan kurang kuat; dan d) model mental negatif.

Strategi bisnis: a) tidak konsisten terhadap tujuan dan kebijakan perusahaan; b) kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis; c) tidak memiliki keunggulan; dan d) tidak layak diterapkan.

Penerapan GCG: a) integritas pejabat dan pegawai kurang; b) tingkat kepatuhan rendah; c) kompetensi SDM rendah; dan d) kelengkapan administrasi kurang baik.

Pengawasan pembiayaan: a) kompetensi SDM Pengawas rendah; b) minimnya jumlah SDM Pengawas; c) kurangnya sarana dan prasarana pengawasan; dan d) tidak adanya *reward and punishment*.

Sesuai hasil identifikasi permasalahan pada masing-masing aspek manajemen di atas, maka dirumuskan solusi sebagai berikut :

Kapabilitas manajerial: a) training dan seminar, b) aktif dalam organisasi eksternal dan *gathering* dengan pegawai, c) pelatihan *leadership*, dan d) seleksi *recruitment* yang tepat.

Strategi bisnis: a) memiliki strategi bisnis dengan jangka waktu berkala; b) membuat inovasi dan pengembangan, c) membuat *distinctive value*, dan d) tinjauan secara berkala.

Penerapan GCG: a) sosialisasi GCG, b) penerapan *reward and punishment*, c) penambahan SDM, dan (d) membuat sistem tata kelola dokumen.

Pengawasan pembiayaan: a) training dan seminar, b) penambahan SDM, c) pengembangan sarana dan prasarana, dan d) penerapan *reward and punishment*.

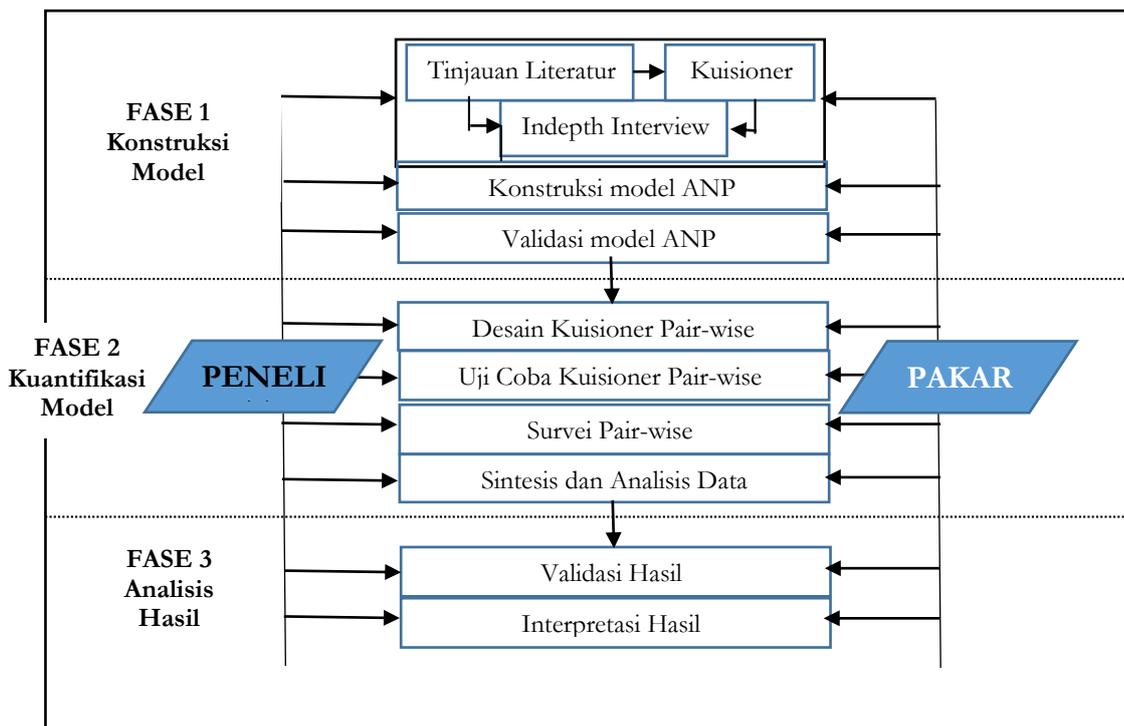
Berdasarkan identifikasi permasalahan dan rumusan solusi maka dibangun kerangka konseptual model ANP seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 Model ANP penelitian penerapan manajemen untuk pengendalian NPF pada perbankan syariah di Indonesia

**TAHAPAN PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap, yaitu konstruksi model, kuantifikasi model, dan analisis hasil (Ascarya, 2014). Secara skematis tahapan penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Tahapan Penelitian (Ascarya, 2014)

**Tahap konstruksi model**

Tahap ini adalah merancang konstruksi model ANP dari pertanyaan penelitian yang didasarkan kepada pemahaman peneliti yang didapat dari kajian literatur dan *indepth interview* dengan responden. Rancangan awal model ANP selanjutnya didiskusikan dengan responden untuk validasinya. Hasil dari langkah ini adalah rancangan model ANP yang valid.

**Tahap kuantifikasi model**

Tahap ini untuk mendapatkan penilaian responden secara kualitatif namun terjaga konsistensi dan transitivitasnya. Penilaian dilakukan terhadap masalah penelitian dalam jaringan ANP yang telah dibuat sebelumnya, dalam format kuesioner *pairwise comparison*, dengan tujuan untuk mengkuantifikasi penilaian responden. Berkaitan dengan itu dibuat kuesioner *pairwise comparison* yang mencerminkan jaringan ANP *Superdecisions*, dapat dipahami oleh responden dan terjaga konsistensi jawabannya.

Hasil dari langkah ini adalah data survei yang siap diinput ke dalam jaringan ANP pada *software superdecisions* dalam bentuk individual responden dan gabungan seluruh responden. Data tersebut kemudian dianalisis dan disintesis.

**Tahap analisis hasil**

Kegiatan yang dilakukan adalah memproses data hasil penilaian responden tentang masalah penelitian dengan menggunakan software ANP *superdecisions*. Berkaitan dengan itu dilakukan input data secara konsisten ke jaringan ANP *Superdecisions*, kemudian menguji validitas hasil ANP, menyajikan hasil ANP secara individual dan gabungan beserta hasil uji validitasnya berupa *rater agreement* dan signifikansinya. *Rater agreement* adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesepakatan seluruh responden terhadap suatu masalah dalam satu klaster. Adapun alat yang digunakan adalah *Kendall's Coefficient of Concordance* ( $W$ ;  $0 \leq W \leq 1$ ) yang dihitung dengan menggunakan rumus :

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{m^2 n (n^2 - 1)}$$

dimana;

- $W$  = Koefisien konkordansi Kendall  $W$
- $m$  = Jumlah responden yang membuat ranking
- $n$  = Jumlah barang, obyek atau orang yang diranking
- $d_i = R_i - \bar{A}$   
 $R_i$  adalah jumlah ranking yang ditentukan terhadap barang/obyek/orang  $i$  oleh  $m$  responden

$$\bar{A} = \frac{\sum R_i}{n}$$

Nilai  $W$  berkisar antar 0 – 1. Jika nilai  $W$  sebesar 1 ( $W=1$ ), maka disimpulkan bahwa penilaian atau pendapat dari para responden memiliki kesesuaian atau kesepakatan yang sempurna, sedangkan jika nilai  $W$  sebesar 0 ( $W=0$ ) atau semakin mendekati 0, maka menunjukkan adanya ketidaksesuaian antar jawaban responden atau jawaban bervariasi (Ascarya, 2011).

Nilai koefisien Kendal tidak menjadi prasyarat valid atau tidaknya model ANP, berbeda dengan *Consistency Index* (CI) yang menjadi syarat validitas pendekatan metoda ANP/AHP. Nilai CI berkaitan dengan konsistensi jawaban para responden atas penentuan prioritas pilihan jawaban. Saaty (2010) mensyaratkan *Nilai Inconsistency* harus berada di bawah 10%. Sementara itu, uji signifikansi dilakukan dengan cara menghitung P-value. Langkah selanjutnya adalah menginterpretasikan dan menganalisis semua hasil tersebut secara komprehensif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *HASIL PENELITIAN*

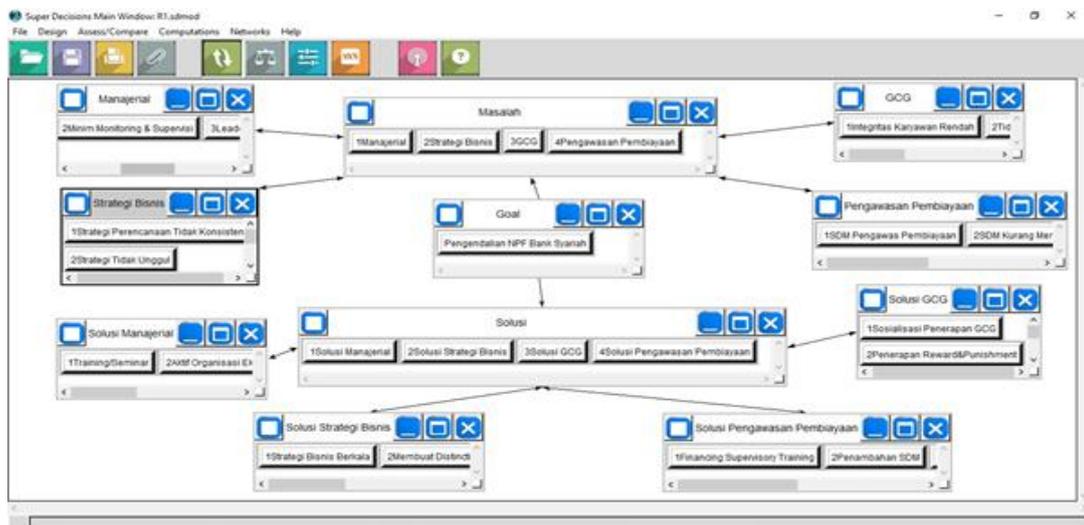
Dari hasil wawancara mengenai konstruksi model diperoleh masukan bahwa permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF perlu direvisi sehingga menjadi :

1. Kapabilitas manajerial, meliputi: a) kurangnya pendidikan *risk management* dan pengalaman kerja para manajer, b) minimnya monitoring dan supervisi, c) tidak adanya *leadership skill*, dan d) tidak kreatifnya para manajer dalam menyelesaikan masalah.
2. Strategi bisnis, meliputi: a) tidak konsistennya strategi perencanaan pembiayaan, b) strategi pembiayaan tidak memiliki keunggulan, c) tidak adanya *financing anticipative risk*, dan d) strategi bisnis yang tidak mutakhir.
3. Penerapan GCG, meliputi: a) rendahnya tingkat integritas karyawan; b) tidak patuhnya karyawan terhadap penerapan GCG; c) kurangnya jumlah SDM; dan d) kelengkapan administrasi yang kurang baik.
4. Pengawasan pembiayaan, meliputi: a) rendahnya kompetensi SDM pengawas; b) minimnya jumlah SDM pengawas; c) kurangnya sarana dan prasarana pengawasan; dan d) belum diterapkannya *reward and punishment*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan analisis penulis, beberapa alternatif solusi terhadap permasalahan tersebut di atas adalah :

1. Kapabilitas manajerial, meliputi: a) training dan seminar bagi para manajer, b) aktif dalam organisasi eksternal dan *gathering* dengan pegawai, c) pelatihan leadership bagi para manajer, d) menyelenggarakan *sharing session* antar manager.
2. Strategi bisnis, meliputi: a) menyusun strategi bisnis dengan jangka waktu berkala, b) membuat inovasi dan pengembangan, c) membuat *distinctive value*, d) meninjau strategi pembiayaan secara berkala,
3. Penerapan GCG, meliputi: a) sosialisasi GCG, b) penerapan *reward and punishment*, c) penambahan SDM pembiayaan, d) membuat sistem tata kelola dokumen pembiayaan,
4. Pengawasan pembiayaan, meliputi: a) mengikuti *financing supervisory training*, b) penambahan SDM Pengawas, c) pengembangan sarana dan prasarana pengawasan, d) penerapan *reward and punishment* bagi tenaga pengawas.

Sesuai permasalahan dan alternatif solusi tersebut di atas maka jaringan ANP *superdecisions* yang digunakan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Jaringan ANP *Superdecisions*

### Hasil ANP

Berdasarkan hasil survei dengan menggunakan kuisioner metoda ANP yang terdiri atas *pairwise comparison* antar kelompok dan indikator penilaiannya, diperoleh nilai bobot kluster yang telah diidentifikasi. Data yang diperoleh diolah lebih lanjut dengan menggunakan software *Super Decision 2.10* dan *Microsoft Excel 2013* untuk menentukan urutan prioritas pada kluster permasalahan maupun kluster solusi. Hasil pengolahan data tersebut diuraikan sebagai berikut:

#### Hasil ANP permasalahan utama (*main problem*)

Hasil ANP permasalahan utama disajikan pada Tabel 2 yang memuat data olahan hasil wawancara dengan praktisi, pakar, dan semua responden.

Tabel 2 Hasil ANP masalah utama

Kriteria	Responden		
	Praktisi	Pakar	Semua
Kapabilitas manajerial	0,248	0,279	0,258
Strategi bisnis	0,277	0,273	0,270
Penerapan GCG	0,229	0,210	0,217

Pengawasan Pembiayaan	0,246	0,238	0,237
Inconsistency	0,019**	0,010***	0,015**
Kendall's W	0,375	0,075	0,175
P-Value	0,237	0,448	0,136

Keterangan : \*\*\* Signifikan 1%    \*\* Signifikan 5%

### 1. Praktisi

Pada Tabel 2 terlihat bahwa para praktisi memilih aspek strategi bisnis sebagai prioritas pertama dari permasalahan utama manajemen dalam pengendalian NPF dengan nilai bobot 0,277. Kapabilitas manajerial menjadi prioritas kedua dengan nilai bobot 0,248; diikuti oleh pengawasan pembiayaan dengan nilai bobot 0,246; dan penerapan GCG menjadi prioritas terakhir dengan nilai bobot 0,229.

Nilai *rater agreement* klaster ini adalah 0,375 ( $W = 0,375$ ) dengan nilai P-Value 0,237 (tidak signifikan), yang berarti bahwa para praktisi tidak sepakat atau tidak terjadi konsensus dalam menentukan prioritas masalah utama pengendalian NPF. Namun hal ini tidak menjadi persoalan karena signifikan tidaknya nilai  $W$  bukan merupakan persyaratan (Saaty, 2005). Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,019 (signifikan 5%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 2. Pakar

Pakar memilih aspek kapabilitas manajerial sebagai prioritas pertama dari permasalahan utama manajemen dalam pengendalian NPF dengan nilai bobot 0,279. Strategi bisnis menjadi prioritas utama kedua dengan nilai bobot 0,273; diikuti pengawasan pembiayaan dengan nilai bobot 0,238; dan penerapan GCG dengan nilai bobot 0,210.

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,075 ( $W = 0,075$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,448 (tidak signifikan), yang berarti bahwa para pakar tidak sepakat dalam menentukan prioritas masalah utama pengendalian NPF. Namun hal ini tidak menjadi persoalan karena signifikan tidaknya nilai  $W$  bukan merupakan persyaratan (Saaty, 2005). Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,010 (signifikan 1%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 3. Semua responden

Hasil perhitungan semua responden menunjukkan bahwa mereka memilih strategi bisnis sebagai prioritas pertama dari masalah utama dalam pengendalian NPF dengan nilai bobot 0,270; diikuti kapabilitas manajerial dengan nilai bobot 0,258; pengawasan pembiayaan dengan nilai bobot 0,237; dan penerapan GCG dengan nilai bobot 0,217.

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,175 ( $W = 0,175$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,136 (tidak signifikan), yang berarti bahwa semua responden tidak sepakat dalam menentukan prioritas masalah utama pengendalian NPF. Namun hal ini tidak menjadi persoalan karena signifikan tidaknya nilai  $W$  bukan merupakan persyaratan (Saaty, 2005). Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,015 (signifikan 5%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### Hasil ANP permasalahan rinci (*detailed problem*)

Hasil ANP permasalahan rinci disajikan secara lengkap pada Tabel 3 yang memuat data olahan hasil wawancara dengan praktisi, pakar, dan semua responden.

**Tabel 3 Hasil ANP masalah rinci**

Kriteria	Responden		
	Praktisi	Pakar	Semua

Kapabilitas Manajerial	Kurang pendidikan <i>risk management</i>	0,075	0,072	0,061
	Minim monitoring & supervisi	0,050	0,071	0,047
	Tidak ada <i>leadership skill</i>	0,062	0,106	0,076
	Tidak problem solver	0,061	0,027	0,040
Strategi Bisnis	Strategi perencanaan tidak konsisten	0,091	0,085	0,072
	Strategi tidak unggul	0,088	0,067	0,070
	Tidak ada <i>financing anticipative risk</i>	0,049	0,042	0,042
	Strategi tidak update	0,049	0,054	0,042
Penerapan GCG	Integritas karyawan rendah	0,097	0,062	0,073
	Tidak Patuh GCG	0,073	0,068	0,066
	SDM Pembiayaan kurang	0,037	0,028	0,031
	Administrasi kurang baik	0,022	0,052	0,032
Pengawasan Pembiayaan	Kompetensi SDM pengawas rendah	0,057	0,099	0,064
	Jumlah SDM Pengawas kurang	0,040	0,032	0,032
	Kurangnya sarana prasarana	0,082	0,090	0,084
	Tidak ada <i>reward &amp; punishment</i>	0,068	0,045	0,048
Inconsistency		0,008***	0,010***	0,009***
Kendall's W		0,384	0,404**	0,292***
P-Value		0,147	0,035	0,003

Keterangan : \*\*\* Signifikan 1%      \*\* Signifikan 5%

### 1. Praktisi

Pada Tabel 3 terlihat bahwa menurut praktisi permasalahan prioritas dalam pengendalian NPF berdasarkan urutan prioritasnya adalah: rendahnya integritas karyawan (0,097), strategi perencanaan tidak konsisten (0,091), strategi tidak unggul (0,088), kurangnya sarana prasarana (0,082), kurangnya pendidikan *risk management* (0,075), dan tidak patuhnya karyawan terhadap GCG (0,073).

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,384 ( $W = 0,384$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,147 (tidak signifikan), yang berarti bahwa para praktisi tidak sepakat dalam menentukan prioritas masalah rinci dalam pengendalian NPF. Namun hal ini tidak menjadi persoalan karena signifikan tidaknya nilai W bukan merupakan persyaratan (Saaty, 2005). Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,008 (signifikan 1%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi yang baik sekali karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 2. Pakar

Permasalahan prioritas dalam pengendalian NPF menurut para pakar berdasarkan urutan prioritasnya adalah: tidak ada *leadership skill* (0,106), kurangnya kompetensi SDM pengawas (0,099), kurangnya sarana prasarana (0,090), strategi perencanaan tidak konsisten (0,085), kurangnya pendidikan *risk management* (0,072), serta minimnya monitoring dan supervisi (0,071).

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,404 ( $W = 0,404$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,035 (signifikan 5%), yang menandakan bahwa para pakar memiliki kesepakatan pada skala moderat hingga kuat dalam menentukan prioritas permasalahan rinci pengendalian NPF. Nilai *inconsistency* klaster ini adalah sebesar 0,010 (signifikan 1%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi yang tinggi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 3. Semua responden

Pada Tabel 3 terlihat bahwa permasalahan prioritas dalam pengendalian NPF yang ditentukan oleh semua responden berdasarkan urutan prioritasnya adalah: kurangnya sarana prasarana (0,084), tidak ada *leadership skill* (0,076), integritas karyawan rendah (0,073), strategi perencanaan tidak konsisten (0,072), strategi tidak unggul (0,070), dan karyawan tidak patuh GCG (0,066).

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,292 ( $W = 0,292$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,003 (signifikan 1%), yang menandakan bahwa semua responden memiliki kesepakatan pada skala lemah hingga moderat dalam menentukan prioritas permasalahan rinci pengendalian NPF. Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,009 (signifikan 1%) yang berarti bahwa jawaban para responden atas penentuan prioritas memiliki konsistensi tinggi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### Hasil ANP solusi utama (*main solution*)

Hasil ANP solusi utama disajikan secara lengkap pada Tabel 4 yang memuat data olahan hasil wawancara dengan praktisi, pakar, dan seluruh responden.

#### 1. Praktisi

Pada Tabel 4 terlihat bahwa para praktisi memilih aspek strategi bisnis sebagai prioritas pertama dari solusi utama terhadap permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF dengan nilai bobot 0,281. Aspek kapabilitas manajerial menjadi prioritas solusi utama kedua dengan nilai bobot 0,264; diikuti pengawasan pembiayaan dengan nilai bobot 0,229; dan penerapan GCG dengan nilai bobot 0,226.

Tabel 4 Hasil ANP solusi utama

Kriteria	Responden		
	Praktisi	Pakar	Semua
Kapabilitas manajerial	0,264	0,300	0,278
Strategi bisnis	0,281	0,250	0,265
Penerapan GCG	0,226	0,227	0,225
Pengawasan Pembiayaan	0,229	0,222	0,223
Inconsistency	0,012**	0,020**	0,016**
Kendall's W	0,431*	0,250*	0,239***
P-Value	0,071	0,083	0,008

Keterangan : \*\*\* Signifikan 1% \*\* Signifikan 5% \* Signifikan 10%

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,431 ( $W = 0,431$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,071 (signifikan 10%), menandakan praktisi memiliki kesepakatan pada skala moderat hingga kuat dalam menentukan prioritas solusi utama terhadap permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF. Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,012 (signifikan 5%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

#### 2. Pakar

Pakar memilih aspek kapabilitas manajerial sebagai prioritas pertama dari solusi utama dengan nilai bobot 0,300. Aspek strategi bisnis menjadi prioritas solusi utama kedua dengan nilai bobot 0,250; diikuti oleh aspek aspek penerapan GCG dengan nilai bobot 0,227; dan pengawasan pembiayaan dengan nilai bobot 0,222.

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,250 ( $W = 0,250$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,083 (signifikan 10%), mengindikasikan bahwa para pakar memiliki kesepakatan pada

skala lemah hingga moderat dalam menentukan prioritas solusi utama manajemen dalam pengendalian NPF. Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,020 (signifikan 5%) yang berarti jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 3. Semua responden

Semua responden memilih kapabilitas manajerial sebagai prioritas pertama dari solusi utama permasalahan dalam pengendalian NPF dengan nilai bobot 0,278. Aspek strategi bisnis menempati prioritas solusi utama kedua dengan nilai bobot 0,265; diikuti oleh penerapan GCG dengan nilai bobot 0,225; dan aspek pengawasan pembiayaan dengan nilai bobot 0,223.

Nilai *rater agreement* klaster ini sebesar 0,239 ( $W = 0,239$ ) dengan nilai P-Value 0,008 (signifikan 1%), menandakan bahwa semua responden memiliki kesepakatan pada skala lemah hingga moderat dalam menentukan prioritas solusi utama terhadap permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF. Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,016 (signifikan 5%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### Hasil ANP solusi rinci (*detailed solution*)

Hasil ANP solusi rinci disajikan secara lengkap pada Tabel 5 yang memuat data olahan hasil wawancara dengan praktisi, pakar, dan seluruh responden.

**Tabel 5 Hasil ANP solusi rinci**

Kriteria		Responden		
		Praktisi	Pakar	Semua
Kapabilitas Manajerial	Training dan seminar bagi manajer	0,080	0,060	0,060
	Aktif organisasi eksternal & gathering pegawai	0,030	0,039	0,033
	Pelatihan leadership bagi manajer	0,081	0,096	0,077
	Sharing session antar manajer	0,073	0,106	0,078
Strategi Bisnis	Menyusun strategi bisnis berkala	0,119	0,081	0,084
	Membuat distinctive value	0,090	0,056	0,065
	Meninjau strategi secara berkala	0,045	0,068	0,053
	Inovasi dan pengembangan	0,027	0,046	0,033
Penerapan GCG	Sosialisasi penerapan GCG	0,053	0,076	0,058
	Reward & punishment bagi seluruh karyawan	0,072	0,057	0,059
	Penambahan SDM pembiayaan	0,029	0,026	0,027
	Membuat sistem tata kelola dokumen	0,072	0,068	0,059
Pengawasan Pembiayaan	Financing supervisory training	0,052	0,075	0,056
	Penambahan SDM Pengawas	0,030	0,023	0,025
	Pengembangan Sarana Prasarana	0,063	0,066	0,059
	Reward & punishment bagi tenaga pengawas	0,083	0,059	0,061
Inconsistency		0,003***	0,015**	0,009***
Kendall's W		0,496***	0,391	0,365***
P-Value		0,002	0,109	0,000

Keterangan : \*\*\* Signifikan 1%    \*\* Signifikan 5%

### 1. Praktisi

Solusi untuk mengatasi permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF menurut praktisi berdasarkan urutan prioritasnya adalah: menyusun strategi bisnis secara berkala (0,119), membuat *distinctive value* (0,090), penerapan *reward and punishment* bagi tenaga pengawas (0,083), pelatihan *leadership* bagi manajer (0,081), training dan seminar bagi manajer (0,080), dan menyelenggarakan *sharing session* antar manajer (0,073).

Nilai *rater agreement* klaster ini adalah sebesar 0,496 ( $W = 0,496$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,002 (signifikan 1%), yang menandakan bahwa para praktisi memiliki kesepakatan pada skala moderat hingga kuat dalam menentukan prioritas solusi untuk mengatasi permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF. Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,003 (signifikan 1%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 2. Pakar

Tabel 5 menunjukkan bahwa menurut pakar solusi prioritas terhadap permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF berdasarkan urutannya: menyelenggarakan *sharing session* antar manajer (0,106), pelatihan *leadership skill* (0,096), menyusun strategi bisnis secara berkala (0,081), sosialisasi penerapan GCG (0,076), *financing supervisory training* (0,075), dan meninjau strategi secara berkala (0,068).

Nilai *rater agreement* klaster ini adalah sebesar 0,391 ( $W = 0,391$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,109 (tidak signifikan), yang berarti bahwa para pakar tidak sepakat atau tidak terjadi konsensus dalam menentukan prioritas solusi untuk mengatasi permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF. Namun hal ini tidak menjadi persoalan karena signifikan tidaknya nilai  $W$  tidak menjadi persyaratan (Saaty, 2005). Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,015 (signifikan 5%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 3. Semua responden

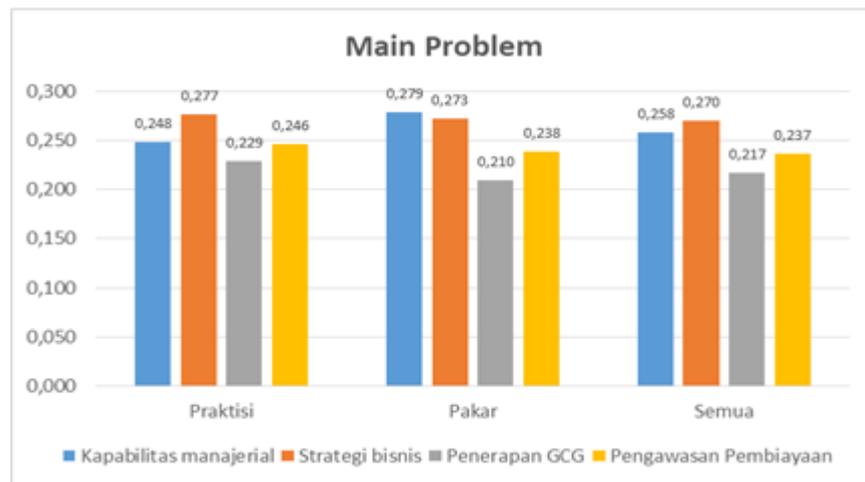
Data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa solusi prioritas terhadap permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF menurut semua responden berdasarkan urutan prioritasnya adalah: menyusun strategi bisnis berkala (0,084), *sharing session* antar manajer (0,078), pelatihan *leadership* bagi manajer (0,077), membuat *distinctive value* (0,065), *reward and punishment* bagi tenaga pengawas (0,061), serta training dan seminar *risk management* bagi manajer (0,060).

Nilai *rater agreement* klaster ini adalah sebesar 0,365 ( $W = 0,365$ ) dengan nilai P-Value sebesar 0,000 (signifikan 1%), menandakan bahwa para responden memiliki kesepakatan pada skala moderat hingga kuat, dalam menentukan prioritas solusi terhadap permasalahan manajemen dalam pengendalian NPF. Nilai *inconsistency* klaster ini adalah 0,009 (signifikan 1%) yang berarti bahwa jawaban para responden memiliki konsistensi karena nilai *inconsistency* di bawah 10%.

### 4.2 Pembahasan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa semua responden baik praktisi maupun pakar memiliki kesamaan pendapat dalam menentukan permasalahan manajemen yang utama dalam pengendalian NPF, yaitu terletak pada aspek strategi bisnis dan aspek kapabilitas manajerial (lihat Gambar 6). Hal ini mengandung makna bahwa apabila terjadi permasalahan yang tidak terselesaikan pada aspek strategi bisnis dan kapabilitas manajerial, maka suatu bank syariah kemungkinan besar akan gagal dalam mengelola pembiayaan yang pada gilirannya akan menyebabkan tingginya tingkat NPF. Pendapat mereka sejalan dengan hasil penelitian Gerber (1998) dan Mishkin (1999) yang menyimpulkan bahwa agresifnya

pemberiaan kredit yang merupakan implementasi strategi bisnis menjadi penyebab krisis perbankan. Disamping itu, sejalan juga dengan Kuncoro (2006) yang menyatakan bahwa strategi bisnis berkaitan dengan keputusan besar yang diambil oleh perusahaan dalam melakukan bisnis, yaitu suatu keputusan yang menentukan kegagalan dan kesuksesan perusahaan.



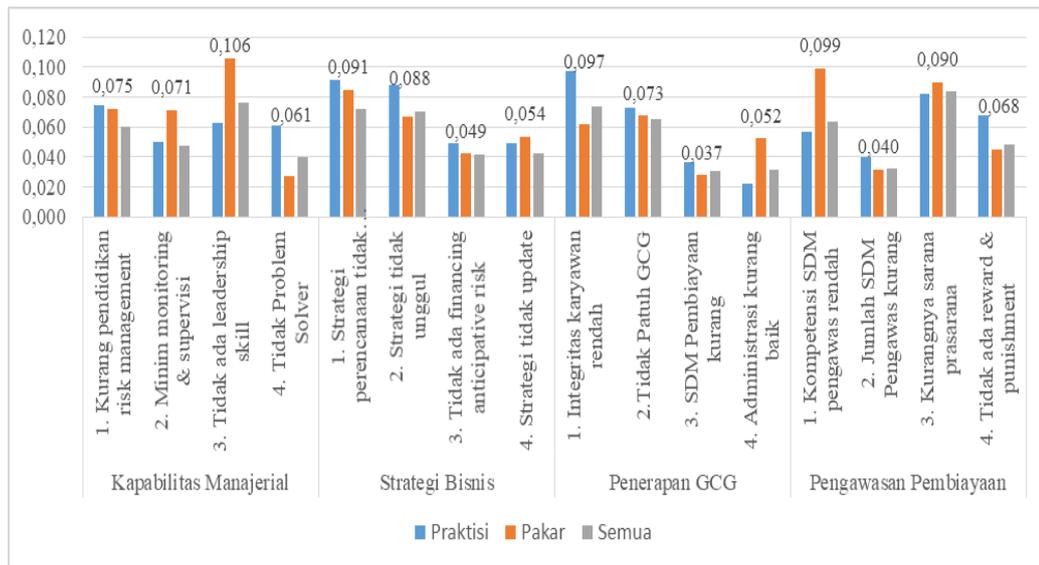
Gambar 6 Hasil ANP permasalahan utama aspek manajemen dalam pengendalian NPF

Bagi dunia perbankan, strategi bisnis sangat penting untuk mencegah terjadinya kegagalan. Jika bank mengalami kegagalan maka akan kehilangan kesempatan untuk mengembangkan bisnis, kehilangan kesempatan untuk berinvestasi, kehilangan kepercayaan dari pelanggan, bahkan dapat menghambat jalannya aktivitas perbankan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi bisnis harus disusun, direncanakan, dan diimplementasikan dengan baik sehingga dapat menutupi kekurangan yang ada (Kuncoro, 2006).

Pilihan reponden terhadap aspek kapabilitas manajerial didasarkan atas pertimbangan bahwa aspek tersebut merupakan faktor penentu utama kinerja yang membuat perusahaan maju dan berkembang atau sebaliknya terpuruk dan kemudian berhenti beroperasi. Pendapat ini sejalan Sinkey dan Greenwalt (1991), Caprio dan Klingebiel (1996), Gerber (1998), Mishkin (1999), dan Messai dan Jouni (2013) yang menyebutkan bahwa ketidakmampuan manajemen berpengaruh terhadap tingginya kredit bermasalah. Disamping itu, sejalan juga dengan Helfat dan Martin (2015) yang menyatakan bahwa kapabilitas manajerial merupakan kemampuan manajer dalam menciptakan, memperluas, atau memodifikasi cara-cara yang membuat sebuah perusahaan hidup dan berkembang secara berkelanjutan, dengan memanfaatkan dampak positif dari berbagai faktor baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Meskipun semua responden sepatat dalam menentukan permasalahan utama dalam pengendalian NPF, namun mereka berbeda pendapat dalam memilih pokok-pokok permasalahan pada masing-masing aspek dimaksud (lihat Gambar 7). Para praktisi berpendapat bahwa permasalahan utama pada aspek strategi bisnis adalah strategi tidak konsisten dan tidak unggul, sedangkan permasalahan utama dari kapabilitas manajerial adalah kurangnya pendidikan para manajer mengenai *risk management*.

Sebagai praktisi yang terlibat langsung dalam aktivitas pembiayaan, mereka melihat bahwa strategi bisnis yang diterapkan di perusahaannya tidak konsisten dengan tujuan dan kebijakan perusahaan serta tidak mempunyai keunggulan dibandingkan dengan bank lain. Pendapat ini sejalan dengan teori Rumelt yang dikembangkan oleh Weedmark (2019) yang menyatakan bahwa strategi bisnis harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan perusahaan, serta menyediakan ruang untuk menciptakan dan/atau memelihara suatu keunggulan kompetitif.



Gambar 7 Hasil ANP permasalahan rinci aspek manajemen dalam pengendalian NPF

Dalam kaitannya dengan kapabilitas manajerial para praktisi mengetahui secara langsung bahwa beberapa manajer yang terlibat dalam aktivitas pembiayaan belum mempunyai pendidikan di bidang *risk management*. Akibatnya para manajer tersebut tidak mampu memitigasi risiko yang akan muncul dari pembiayaan yang diberikan kepada nasabah yang pada gilirannya menyebabkan kenaikan NPF. Terlebih pendidikan dan pengalaman kerja merupakan bagian dari *managerial human capital* yang berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan (Bailey dan Helfat, 2003). Oleh karena itu, jika manajer yang terkait dengan pembiayaan tidak memiliki pendidikan mengenai *risk management* maka tidak mampu mengantisipasi risiko yang kemungkinan akan muncul dari keputusan yang diambil.

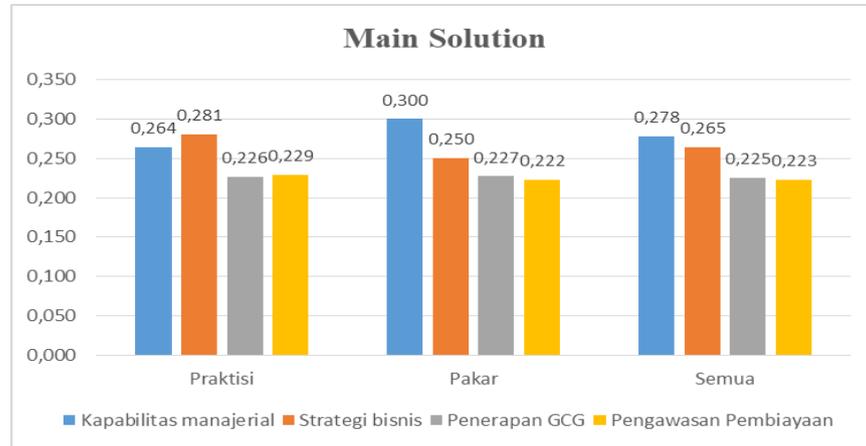
Sama dengan praktisi, pakar berpendapat bahwa permasalahan utama pada aspek strategi bisnis adalah strategi tidak konsisten dengan tujuan dan kebijakan perusahaan. Sedangkan pada aspek kapabilitas manajerial, pakar berpendapat bahwa permasalahan utamanya terletak pada kurangnya pendidikan para manajer mengenai *risk management*, minimnya monitoring dan supervisi, serta tidak adanya *leadership skill*. Pendapat ini kemungkinan didasarkan pertimbangan bahwa pakar yang di dalamnya ada regulator melihat secara langsung bahwa beberapa manajer bank syariah yang terlibat dalam aktivitas pembiayaan belum mempunyai pendidikan di bidang *risk management*. Disamping itu, para manajer tersebut kurang melakukan monitoring dan supervisi kepada bawahannya sehingga keputusan yang diambil berpotensi tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Pakar juga sering menjumpai rendahnya *leadership skill* karyawan yang diangkat sebagai manajer pada bank sehingga tidak mampu menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang mengatakan bahwa *leadership skill* merupakan kemampuan seseorang untuk menginspirasi orang lain agar mau bertindak sesuai rencana demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, jika seorang pimpinan tidak mempunyai kemampuan tersebut maka karyawan yang menjadi bawahannya cenderung akan bertindak sendiri-sendiri sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

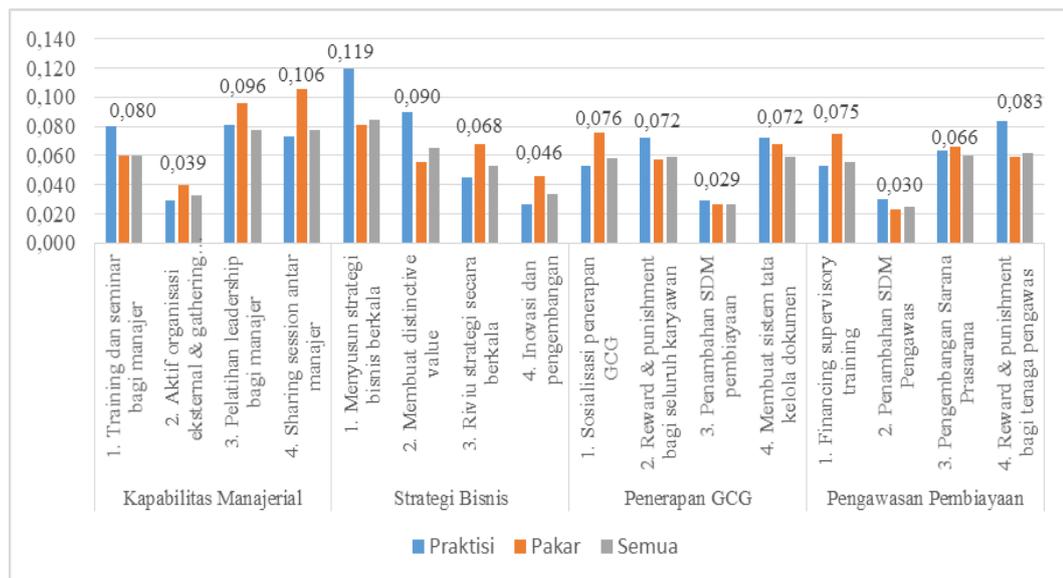
Pada bagian lain jika dilihat hasil perhitungan responden secara keseluruhan, tampak bahwa permasalahan utama yang dipilih tidak berbeda dengan pendapat masing-masing kelompok responden. Permasalahan dimaksud adalah strategi bisnis tidak konsisten, strategi tidak unggul, dan tidak adanya *leadership skill*.

Berdasarkan permasalahan utama yang diuraikan di atas, pada Gambar 8 dan 9 terlihat bahwa menurut praktisi solusinya adalah menyusun strategi bisnis secara berkala (jangka panjang, menengah, pendek), membuat *distinctive value* untuk menciptakan keunggulan,

mengikutsertakan para manajer dalam kegiatan training dan seminar mengenai *risk management*, mengikutsertakan para manajer dalam pelatihan *leadership*, dan menyelenggarakan *sharing session* untuk para manajer. Sedangkan pakar mengusulkan solusi dengan menyusun strategi bisnis secara berkala (jangka panjang, menengah, pendek), melakukan peninjauan strategi bisnis secara berkala, mengikutsertakan para manajer dalam pelatihan *leadership*, dan menyelenggarakan *sharing session* untuk para manajer.



Gambar 8 Hasil ANP solusi utama aspek manajemen dalam pengendalian NPF



Gambar 9 Hasil ANP solusi rinci aspek manajemen dalam pengendalian NPF

Bertitik tolak dari analisis mengenai permasalahan dan solusi manajemen dalam pengendalian NPF sebagaimana diuraikan di atas maka strategi prioritas penguatan manajemen dalam pengendalian NPF adalah :

Strategi 1 - Pemantapan strategi bisnis, yang ditempuh melalui 1) menyusun strategi bisnis secara berkala (jangka panjang, menengah, pendek) agar konsisten dengan tujuan dan kebijakan perusahaan, 2) membuat *distinctive value* untuk menciptakan keunggulan, dan 3) melakukan rivi u strategi bisnis secara berkala agar sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis.

Strategi 2 - Peningkatan kapabilitas manajerial, yang ditempuh melalui : 1) mengikutsertakan para manajer dalam kegiatan training dan seminar mengenai *risk*

*management*, 2) mengikutsertakan para manajer dalam pelatihan *leadership*, dan 3) menyelenggarakan *sharing session* secara berkala bagi para manajer.

Opsi strategi dan upaya tersebut di atas merupakan rekomendasi kebijakan yang perlu dianalisis lebih lanjut tingkat kelayakannya oleh peneliti lain di kemudian hari. Kriteria kelayakan yang umum digunakan dalam analisis tersebut adalah : layak secara politik, layak secara ekonomi, layak secara keuangan, layak secara administrasi, layak secara teknologi, dan layak secara sosial budaya. Berdasarkan hasil analisis tersebut, diharapkan dapat diketahui apakah suatu opsi strategi betul-betul dapat diterapkan, termasuk prasyarat yang diperlukan dalam penerapan strategi dimaksud.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### ***KESIMPULAN***

1. Permasalahan manajemen yang utama dalam pengendalian NPF pada perbankan syariah di Indonesia terletak pada aspek strategi bisnis dan aspek kapabilitas manajerial. Permasalahan utama pada aspek strategi bisnis adalah tidak konsistennya strategi bisnis dengan tujuan dan kebijakan perusahaan, serta tidak adanya keunggulan kompetitif. Sedangkan permasalahan utama pada aspek kapabilitas manajerial adalah kurangnya pendidikan para manajer mengenai *risk management*, rendahnya *leadership skill* yang dimiliki para manajer, dan kurangnya monitoring serta supervisi pimpinan bank kepada karyawan.
2. Model penerapan manajemen untuk mengendalikan tingkat NPF ditampilkan dalam bentuk hubungan kausalitas, yang menjelaskan bahwa efektivitas pengendalian NPF dipengaruhi oleh keberhasilan manajemen bank dalam mengatasi permasalahan pada aspek strategi bisnis dan aspek kapabilitas manajerial. Solusi utama terhadap permasalahan strategi bisnis adalah menyusun strategi bisnis secara berkala, membuat *distinctive value*, dan melakukan peninjauan strategi bisnis secara berkala. Sedangkan solusi utama terhadap permasalahan kapabilitas manajerial adalah mengikutsertakan para manajer dalam kegiatan *training* dan seminar mengenai *risk management*, mengikutsertakan para manajer dalam pelatihan *leadership*, dan menyelenggarakan *sharing session* secara berkala bagi para manajer.
3. Strategi penguatan manajemen dalam pengendalian NPF pada perbankan syariah adalah a) pemantapan strategi bisnis dan b) peningkatan kapabilitas manajerial.

### ***SARAN***

1. Pelaku usaha perbankan syariah perlu meningkatkan perhatiannya terhadap aspek strategi bisnis dan aspek kapabilitas manajerial, karena permasalahan yang muncul pada kedua aspek tersebut apabila tidak diatasi dengan cepat dan tepat akan menyebabkan tingginya tingkat NPF.
2. Regulator perbankan syariah (dalam hal ini OJK) perlu meningkatkan pengawasan terhadap bank syariah karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bisnis yang disusun oleh bank tidak konsisten dengan tujuan dan kebijakan perusahaan, serta tidak adanya keunggulan kompetitif. Disamping itu pimpinan bank seringkali mengangkat manajer yang belum mengikuti pendidikan *risk management* dan *leadership skill* rendah, serta kurang dilakukannya monitoring dan supervisi.
3. Perlu dilakukan penelitian serupa dengan menggunakan metoda lain seperti SEM (*Structural Equation Modelling*), ISM (*Interpretive Structural Modeling*), SAST (*Strategic Assumptions Surfacing dan Testing*), atau ANP dengan responden yang lebih banyak dan beragam latar belakangnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adler, P. S. dan Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), p. 17.
- Adner, R. and Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects dan Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), pp. 1011–1025.
- Ahmad, R., Ariff, M. and Skully, M. (2009). Determinants of Bank Capital Ratios in a Developing Economy. *Asia-Pacific Financial Markets* 15 (3–4): pp. 255-272.
- Andrews, K. (1972). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Irwin.
- Ascarya. (2011). The Persistence of Low Profit dan Loss Sharing Financing in Islamic Banking: The Case of Indonesia. *Review of Indonesian economic and business studies*, 1.
- Ascarya. (2014). Sustainable Conventional dan Islamic Microfinance Models for Micro Enterprises. *ISRA International Journal of Islamic Finance* Vol. 6 Issue 2, pp. 49-85.
- Ascarya. (2015). Determining the Real Causes of Financial Crisis in Islamic Economic Perspective: ANP Approach, *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, Vol.9, No.2, pp.109-127.
- Ascarya, Rahmawati, S. dan Tanjung, H. (2018). Design the Roadmap of Holistic Financial Inclusion for Baitul Maal wat Tamwil. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, Vol. 12(1), pp. 1-32.
- Bailey, E. E. dan Helfat, C. E. (2003). External Management Succession, Human Capital, and Firm Performance: an Integrative Analysis. *Managerial and Decision Economics*, pp. 347–369.
- Caprio, G. and Klingebiel, Jr. D. (1996). Bank Insolvencies: Cross Country Experience. Policy Research Department Finance and Private Sector Development Division. The World Bank. New York
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- Damanhuri, Albra, W., Syamni, G. dan Habibie, M. (2017). What is the Determinant of Non-Performing Financing in Branch Sharia Regional Bank in Indonesia. Emerald Reach Proceedings Series Vol. 1. pp. 265–271
- Effendi, J., Thiarany, U. dan Nursyamsiah, T. (2017). Factors Influencing Non-Performing Financing (NPF) at Sharia Banking. Walisongo: *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* Vol. 25 No.1, pp. 109-138.
- Firmansyah, I. (2014). Determinat of Non-Performing Loan : The Case of Islamic Bank in Indonesia. *Bulletin of Monetary, Economics and Banking*, Volume 17, Number 2, pp. 251-267.
- Garber, P. M. (1998). *Derivative Products in Exchange Rate Crisis, in: R. Glick (ed), Managing Capital Flows and Exchange Rates*. Cambridge University Press.
- Garbo, A. dan Wulandari, DA. (2018). The implementation of good corporate governance in the Aerofood ACS Company of Yogyakarta. *Journal of Islamic Economics Lariba* Vol.4. iss. 1, pp. 47-56
- Gavetti, G and Levinthal, DA. (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly* · March 2000.
- Giesecke, J., Dixon, P. B. and Rimmer, M. T. (2008). Regional Macroeconomic Outcomes Under Alternative Arrangements for the Financing of Public Infrastructure. *Papers in Regional Science*, Volume 87 Number 1 March 2008.

- Helfat, C. E. and Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), pp. 1281–1312.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3. pp 305-360.
- Karim, A. A. (2006). *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kuncoro, M. (2006). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Masood, O. and Ashraf, M. (2012). Bank-Specific and Macroeconomic Profitability Determinants of Islamic Banks. *Qualitative Research in Financial Market*. Volume 4 No 2/3
- Messai, A. S and Jouini, F. (2013). Micro and Macro Determinants of Non-Performing Loans. *International Journal of Economics and Financial Issues* Vol. 3, No. 4, 2013, pp.852-860
- Mishkin, F.S. (1999). Lesson from Asian Crisis. *Journal of International Money and Finance* 18, 709-724.
- Mulyono, T. P. (1995). *Laporan Keuangan Untuk Perbankan*. Edisi 1, Cetakan 1, BPFE. Yogyakarta.
- Nyumba, T.O., Wilsom, K., Derrick, C. J. and Mukherjee, N. (2018). The Use of Focus Group Discussion Methodology: Insights from Two Decades of Application in Conservation. Diambil dari [https://www.researchgate.net/publication/322405274\\_The\\_use\\_of\\_focus\\_group\\_discussion\\_methodology\\_Insights\\_from\\_two\\_decades\\_of\\_application\\_in\\_conservation](https://www.researchgate.net/publication/322405274_The_use_of_focus_group_discussion_methodology_Insights_from_two_decades_of_application_in_conservation)
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). Statistik Perbankan Syariah Maret 2020. Otoritas Jasa Keuangan, Jakarta.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2019). Statistik Perbankan Syariah Tahun 2019. Otoritas Jasa Keuangan, Jakarta.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). Statistik Perbankan Syariah Tahun 2015. Otoritas Jasa Keuangan, Jakarta.
- Pemasela, F. G., Husein, Y. dan Nurdin, A. R. (2014). Pengawasan Kredit Sebagai Upaya Pencegahan Potensi Kredit Bermasalah pada Bank BRI. Fakultas Hukum, Universitas Indonesia. Jakarta.
- Saaty, T. L., (2005). *Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks*, RWS Publications, Pittsburgh, USA.
- Saaty, T.L. and Vargas, L.G. (2006). *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. Springer, New York.
- Setiawati, S.D., Dzulkirom AR, M. dan Azizah, D.F.(2017). Evaluasi Pengawasan Pemberian Kredit Sebagai Upaya untuk Meminimalkan Non Performing Loan (Studi Pada Kredit Ritel Komersial PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Kawi Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 48 No.1 Juli 2017.
- Sinkey, J. F. and Greenwalt, M. B. (1991). Loan-Loss Experience and Risk-Taking Behaviour at Large Commercial Banks. *Journal of Financial Services Research*, 5:43-59.
- Sutoyo, (2008). *Menangani Kredit Bermasalah*. Jakarta : PT. Damar Mulia Pustaka

- Thompson, J. (2018). What Are the Challenges of Corporate Governance?. Diambil dari <https://bizfluent.com/info-7899632-good-corporate-governance.html>
- Ubaidillah. (2016). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas Bank Syariah di Indonesia. *el-JIZY Jurnal Ekonomi Islam (Islamic Economics Journal)*, Vol.4, No.1.
- Weedmark, D. (2019). How to Evaluate Business Strategies. Diambil dari <https://bizfluent.com/how-6022589-evaluate-business-strategies.html>
- Weinstein, O. and Azoulay, N. (1999). Firms Capabilities and Organizational Learning : A Critical survey of some literature. CREI Universite de Paris 13, pp. 1-69.
- Wibowo, E. (2010). Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Volume 10 No. 2.
- Witanti, A.N., Dzulkirom, M. dan Topowijono. (2016). Evaluasi Pengawasan Pemberian Kredit Modal Kerja Sebagai Upaya untuk Meminimalisir Kredit Bermasalah (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Persero), Tbk Cabang Pembantu Wates Kabupaten Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 40 No 2.
- Wulandari, M. V., Suryana, dan Utami, S. A. (2019). Determinant of Non-Performing Financing in Indonesia Islamic Bank. The 2nd International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP) Theme: "Sustainability dan Socio Economic Growth" Volume 2019.