

Hasil Penelitian

ORKESTRASI SUMBER DAYA DAN KENDALA GANDA: ANALISIS PERAN MODERASI MANAJEMEN RISIKO TERHADAP KUALITAS PORTOFOLIO PEMBIAYAAN UNIT USAHA SYARIAH BANK PEMBANGUNAN DAERAH REPRESENTATIF DI SUMATERA

(RESOURCE ORCHESTRATION AND DUAL CONSTRAINTS: THE MODERATING ROLE OF RISK MANAGEMENT ON FINANCING PORTFOLIO QUALITY OF A REPRESENTATIVE ISLAMIC BUSINESS UNIT OF REGIONAL DEVELOPMENT BANK IN SUMATRA)

Edi Faisal Harahap, Saparudin Siregar, Sugianto

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
Jl. IAIN No.1, Gaharu, Kec. Medan Timur Kota Medan, 20235
Sumatera Utara - Indonesia
Email: edy.harahap007@gmail.com

Diterima: 22 Maret 2026; Direvisi: 15 Juni 2026; Disetujui: 15 Juni 2026

ABSTRAK

Industri perbankan syariah Indonesia menghadapi paradoks struktural: pertumbuhan aset yang pesat tidak diimbangi oleh kualitas portofolio yang konsisten, khususnya pada Unit Usaha Syariah (UUS) dalam sistem perbankan ganda. Penelitian ini bertujuan menginvestigasi bagaimana manajemen risiko memoderasi hubungan antara kompetensi, kepatuhan syariah, dan strategi penagihan terhadap kualitas portofolio pembiayaan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD), dengan mengintegrasikan *Resource Orchestration Theory*, *Enabling Bureaucracy Theory*, dan *Institutional Logic Theory* dalam kerangka Maqasid al-Syariah. Penelitian menerapkan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan teknik sensus terhadap 111 pemegang kewenangan pembiayaan di UUS Bank Sumut, Medan, menggunakan analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dan kepatuhan syariah secara kolektif memberikan kontribusi sebesar 80,6% ($R^2=0,806$) terhadap peningkatan kualitas portofolio, mengonfirmasi dominasi kontrol preventif (ex-ante) dibandingkan upaya pemulihan (ex-post). Temuan krusial mengungkap fenomena "Kendala Ganda" (Dual Constraints): manajemen risiko efektif sebagai *enabling bureaucracy* dalam memperkuat kompetensi komersial ($\beta=0,187$, $p=0,013$), namun gagal mengintegrasikan logika religius (kepatuhan syariah) secara organik, sehingga kedua sistem tata kelola beroperasi terpisah tanpa sinergi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan *Resource Orchestration Theory* dalam konteks organisasi multi-logika dan mengoperasionalkan *hifdz al-mal* dalam manajemen risiko perbankan modern. Rekomendasi kebijakan diarahkan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk mewajibkan penerapan *Maqāsid-Based Risk Scorecard* dan kepada Direksi BPD untuk membentuk jabatan *Shariah Risk Officer* guna menyelaraskan logika komersial dan religius dalam operasional perbankan daerah.

Kata kunci: manajemen risiko, kompetensi, kepatuhan syariah, kualitas portofolio, kendala ganda

ABSTRACT

Indonesia's Islamic banking industry faces a structural paradox: rapid asset growth is not matched by consistent portfolio quality, particularly in Sharia Business Units (SBUs) operating under a dual banking system. This study investigates how risk management moderates the relationships between competence, Sharia compliance, and collection strategy on financing portfolio quality in Regional Development Banks (RDBs), integrating *Resource Orchestration Theory*, *Enabling Bureaucracy Theory*, and *Institutional Logic Theory* within a *Maqasid al-Shariah*

framework. A quantitative explanatory design was employed, using a census survey of 111 financing authority holders at the Sharia Business Unit of Bank Sumut, Medan, analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. Results indicate that employee competence and Sharia compliance collectively account for 80.6% of variance in portfolio quality ($R^2=0.806$), confirming the primacy of preventive ex-ante controls over ex-post recovery efforts. The study's crucial finding reveals a "Dual Constraints" phenomenon: risk management effectively functions as an enabling bureaucracy in amplifying commercial competence ($\beta=0.187$, $p=0.013$), yet fails to organically integrate religious logic (Sharia compliance), leaving both governance systems operating in parallel without mutual reinforcement. These findings contribute theoretically to Resource Orchestration Theory in multi-logic organizational contexts and operationalize *hifdz al-mal* within modern banking risk management. Policy recommendations direct OJK to mandate the Maqāṣid-Based Risk Scorecard and RDB boards of directors to establish the Shariah Risk Officer position to align commercial and religious logics in regional banking operations.

Keywords: risk management, competence, sharia compliance, portfolio quality, dual constraints

PENDAHULUAN

Industri keuangan syariah global tumbuh pesat, dengan total aset melampaui USD 4,5 triliun pada tahun 2023 (IFSB, 2024). Namun ekspansi kuantitatif ini menyimpan paradoks yang belum terpecahkan: pertumbuhan aset tidak diikuti oleh stabilitas kualitas portofolio pembiayaan. Di Indonesia, realitas ini sangat kentara meskipun regulasi perbankan syariah telah komprehensif sejak UU No. 21/2008 dan mayoritas penduduk beragama Islam, pangsa pasar perbankan syariah stagnan di kisaran 6–7% dari total aset nasional, sementara rasio *Non-Performing Financing* (NPF) pada Unit Usaha Syariah (UUS) secara konsisten lebih tinggi dibanding divisi konvensional dalam institusi yang sama rata-rata 4,8% berbanding 3,2% selama 2020–2023.

Kondisi ini mencerminkan tekanan struktural yang bersifat unik pada UUS: beroperasi di bawah bank induk konvensional, UUS harus secara simultan memenuhi tuntutan efisiensi komersial dari bank induk dan tuntutan legitimasi religius dari Dewan Pengawas Syariah (DPS). Dua tuntutan yang tidak selalu selaras ini dalam penelitian ini dikonseptualisasikan sebagai "*dual constraints*" menciptakan kompleksitas tata kelola yang tidak dapat dijelaskan oleh kerangka konvensional. UUS BPD (Bank Pembangunan Daerah) Representatif di Sumatera merepresentasikan kondisi tersebut secara konkret: data keuangan audited 2020–2024 mengungkap pola NPF yang fluktuatif ekstrem dari 60,29% pada segmen modal kerja di 2021 turun ke 3,50% pada 2024 bukan karena perbaikan originasi, melainkan akibat *write-off* masif; sementara NPF konsumsi melonjak dari 3,04% ke 43,19% dalam satu tahun.

Pola ini mengindikasikan dominasi respons reaktif (*ex-post*) atas mekanisme pencegahan yang seharusnya bekerja sejak awal (*ex-ante*). Literatur yang ada belum mampu menjelaskan dinamika mikro-organisasi di balik fenomena ini. Studi tentang kualitas aset perbankan

syariah didominasi pendekatan *macro-level* yang meneliti faktor tingkat negara pertumbuhan PDB, inflasi, regulasi terhadap rasio NPF agregat (Abedifar et al., 2013; Lassoued, 2018; Ozili, 2019). Pendekatan ini memperlakukan bank sebagai "*black box*" dan mengabaikan fondasi mikro-organisasi tempat keputusan kredit sesungguhnya dibuat (Barney & Felin, 2013).

Studi yang lebih baru mulai meneliti sumber daya individual kompetensi karyawan (Akhtar et al., 2021), tata kelola syariah (Mollah & Zaman, 2015), manajemen risiko (Elamer et al., 2020) namun menganalisis masing-masing secara terisolasi. Pertanyaan yang paling kritis justru luput: bagaimana manajemen risiko mengelola *konflik logika* antara logika komersial dan logika religius secara mikro di level pengelola pembiayaan? Dari perspektif *Islamic Agency Theory* (Safieddine, 2009), ini bukan sekadar masalah teknis, melainkan masalah keagenan berlapis manajemen risiko harus berperan sebagai agen bagi dua prinsipal dengan kepentingan yang tidak selalu konvergen.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji peran moderasi manajemen risiko terhadap pengaruh kompetensi pemegang kewenangan pembiayaan, kepatuhan syariah, dan strategi penagihan pada kualitas portofolio di UUS BPD Representatif di Sumatera. Analisis dibangun di atas rekonstruksi *Islamic Agency Theory* (Safieddine, 2009) yang diintegrasikan dengan *Resource-Based View* (Barney, 1991) di bawah payung filosofi *Maqasid al-Shariah*, khususnya pilar perlindungan harta (*hifdz al-mal*). Secara teoretis, penelitian ini memperkenalkan "*dual constraints*" sebagai konstruksi konseptual baru yang menjelaskan kegagalan koordinasi dalam organisasi hibrida yang beroperasi di bawah dua logika institusional sekaligus. Secara praktis, temuan ini menyediakan basis empiris bagi perumusan kebijakan tata kelola perbankan syariah yang lebih terintegrasi menjembatani logika

komersial dan religius di tingkat operasional. Model konseptual yang menggambarkan hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian disajikan pada Gambar 1.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory-associative* yang berorientasi pada inferensi kausal (*causal inference*). Data dikumpulkan secara *cross-sectional* dalam satu titik waktu, sehingga klaim kausalitas dibangun melalui kekuatan fondasi teoretis dan konsistensi arah hubungan antarvariabel bukan melalui manipulasi eksperimental sebagaimana lazim dalam penelitian survei berbasis *structural equation modeling* (Hair et al., 2022).

Penelitian ini secara spesifik menguji pengaruh kompetensi pemegang kewenangan, kepatuhan syariah, dan strategi penagihan terhadap kualitas portofolio pembiayaan, serta peran manajemen risiko sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih secara eksplisit atas *Covariance-Based SEM* (CB-SEM) berdasarkan empat pertimbangan yang saling menguatkan.

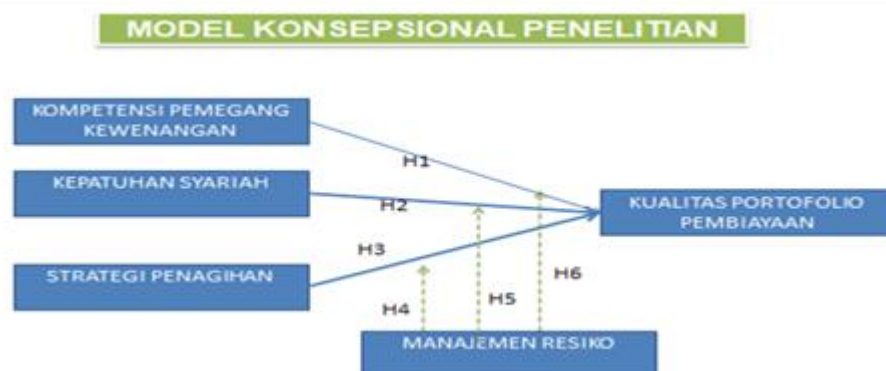
Pertama, orientasi penelitian ini bersifat prediktif bertujuan memaksimalkan varians yang dijelaskan (R^2) — bukan konfirmatori distribusional yang menjadi keunggulan CB-SEM. *Kedua*, model melibatkan kompleksitas tinggi: empat konstruk laten, enam jalur hipotesis langsung, dan tiga efek moderasi yang diuji secara simultan kondisi di mana PLS-SEM menghasilkan estimasi yang lebih stabil dibanding CB-SEM (Hair et al., 2022). *Ketiga*, ukuran sampel penelitian ($n=111$) tidak memenuhi asumsi normalitas multivariat yang

disyaratkan CB-SEM, sementara PLS-SEM tidak mensyaratkan distribusi normal.

Keempat, konstruk moderasi berupa variabel interaksi ($X \times Z$) lebih efisien diestimasi melalui pendekatan *two-stage* dalam PLS-SEM. Inferensi statistik diperkuat melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel untuk menghasilkan *confidence interval* yang robust. Data primer diperoleh melalui kuesioner terstruktur yang didistribusikan pada Agustus–September 2024 kepada seluruh pemegang otoritas pembiayaan di UUS BPD Representatif di Sumatera.

Penelitian menerapkan teknik **sensus** (*total population sampling*) dengan menyasar keseluruhan populasi 132 personel yang mengelola pembiayaan, yang terdiri dari tiga kelompok: (i) *account officer* dan analis kredit yang bertanggung jawab atas originasi pembiayaan; (ii) *risk reviewer* dan staf kepatuhan untuk pengawasan independen; serta (iii) pimpinan cabang dan kepala unit *credit recovery* untuk evaluasi pembiayaan bermasalah. Dari 132 kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 111 dikembalikan dalam kondisi lengkap dan layak analisis, menghasilkan *response rate* sebesar 84,09%.

Tingkat respons ini melampaui ambang kecukupan *ten times rule* untuk PLS-SEM dan memastikan *statistical power* 80% pada $\alpha = 0,05$ untuk mendeteksi efek moderasi ukuran sedang ($f^2 = 0,15$). Sebagai triangulasi, data sekunder dari Laporan Keuangan Audited periode 2020–2024 digunakan untuk validasi eksternal melalui uji konkruensi, menghasilkan korelasi signifikan antara persepsi responden dan data NPF objektif ($r = 0,78$; $p < 0,001$) — mengonfirmasi bahwa pengukuran perseptual dalam penelitian ini memiliki korespondensi yang kuat dengan realitas kinerja keuangan yang terukur secara objektif.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Peran	Tipe Konstruk	Jumlah Indikator	Skala	Indikator Utama
Kualitas Portofolio Pembiayaan (Y)	Dependen (Endogen)	Reflektif	7	Likert 5	Kinerja Pembayaran; Profitabilitas Portofolio; Diversifikasi Risiko; Kualitas Debitur; Kepatuhan Syariah Portofolio; Kualitas <i>Governance</i> ; <i>Recovery Rate</i>
Kompetensi Pemegang Kewenangan (X1)	Independen (Eksogen)	Reflektif	4	Likert 5	Pengetahuan Produk Syariah; Kemampuan Analisis Risiko (5C & Early Warning); Pengalaman Pembiayaan (Success Rate); Pemahaman Prinsip Syariah (Hifdz al-Mal)
Kepatuhan Syariah (X2)	Independen (Eksogen)	Reflektif	4	Likert 5	Compliance terhadap Fatwa DSN-MUI; Efektivitas Pengawasan DPS; Konsistensi Penerapan Akad; Internalisasi Nilai Syariah (Amanah, Shiddiq)
Strategi Penagihan (X3)	Independen (Eksogen)	Reflektif	4	Likert 5	Pendekatan Persuasif Berbasis Syariah; Sistem Monitoring & <i>Early Warning</i> ; Restrukturisasi Pembiayaan (3R); Pemanfaatan Teknologi Analitik
Manajemen Risiko (Z)	Moderator	Reflektif	4	Likert 5	Identifikasi Risiko; Pengukuran & Penilaian Risiko (Stress Testing); Mitigasi & Pengendalian Risiko (Risk Appetite); Monitoring & Evaluasi (Independensi Fungsi)

Sumber: Diolah dari berbagai referensi (2025)

Catatan:

- Seluruh konstruk menggunakan tipe reflektif
- Skala Likert 5 poin untuk semua variabel

Model penelitian terdiri dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Seluruh konstruk diukur secara reflektif, yang berarti indikator diperlakukan sebagai manifestasi dari konstruk laten yang mendasarinya, konsisten dengan sifat perseptual dari seluruh variabel yang diteliti (Hair et al., 2022). Seluruh konstruk diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju). Sebelum pengambilan data lapangan dilakukan, validitas konten dari instrumen kuesioner telah diverifikasi oleh tiga akademisi keuangan Islam dan dua praktisi perbankan syariah senior untuk memastikan ketepatan pengukuran. Rincian definisi operasional variabel secara sistematis disajikan pada Tabel 1.

Lebih lanjut, spesifikasi hubungan antarvariabel pada model struktural (*inner model*) diformulasikan secara eksplisit ke dalam dua persamaan jalur (*path equations*). Persamaan pertama mengukur efek langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, sedangkan persamaan kedua mengestimasi efek interaksi untuk menguji peran variabel moderasi menggunakan pendekatan *two-stage*.

Persamaan matematis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

Efek Langsung

$$KP = \beta_0 + \beta_1(KOM) + \beta_2(KPS) + \beta_3(SP) + \zeta_1 \dots\dots(1)$$

Efek Moderasi

$$KP = \beta_0 + \beta_1(KOM) + \beta_2(KPS) + \beta_3(SP) + \beta_4(MR) + \beta_5(MR \times KOM) + \beta_6(MR \times KPS) + \beta_7(MR \times SP) + \zeta_2 \dots\dots(2)$$

Keterangan:

KP = Kualitas Portofolio Pembiayaan (Variabel Endogen)

KOM = Kompetensi Pemegang Kewenangan (Variabel Eksogen)

KPS = Kepatuhan Syariah (Variabel Eksogen)

SP = Strategi Penagihan (Variabel Eksogen)

MR = Manajemen Risiko (Variabel Moderator)

KOM × MR, KPS × MR, SP × MR = Konstruk interaksi (efek moderasi)

β₀ = Konstanta

β₁ - β₇ = Koefisien jalur (*path coefficients*)

ζ₁, ζ₂ = *Error term* (residual)

Mengingat seluruh variabel diukur dari sumber yang sama dalam satu waktu pengambilan data, potensi *common method bias* (CMB) dimitigasi melalui dua lapis strategi. Pertama, mitigasi prosedural: (i) anonimitas responden dijamin secara eksplisit; (ii) posisi variabel dependen ditempatkan terpisah dari variabel independen dalam kuesioner; dan (iii) konteks pertanyaan antarvariabel dibuat bervariasi secara substantif (Podsakoff et al., 2003). Kedua, mitigasi statistik melalui uji *full collinearity Variance Inflation Factor* (VIF) dengan ambang batas $VIF < 3,3$ (Kock, 2015) yang seluruhnya terpenuhi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mendistribusikan kuesioner kepada populasi yang terdiri dari 132 pengelola account pembiayaan termasuk pemegang kewenangan pembiayaan di UUS BPD Representatif di Sumatera. Dari jumlah tersebut, sebanyak 111 kuesioner berhasil dikumpulkan (tingkat respons 84,09%). Setelah melalui proses verifikasi kualitas data, sebanyak 105 kuesioner (94,59% dari total kuesioner yang kembali) dinyatakan layak untuk dianalisis menggunakan PLS-SEM. Profil demografis, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2, menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas yang sangat memadai: mayoritas berada pada rentang usia 31–50 tahun (93,69%), memiliki tingkat pendidikan minimal S1 (98,20%), dan 52,25% di antaranya memiliki masa kerja di atas 10 tahun.

Secara fungsional, responden terbagi representatif antara unit bisnis (49,55%) dan manajemen risiko/kredit (32,44%). Statistik

deskriptif menunjukkan responden memberikan penilaian "Sangat Tinggi" pada seluruh variabel utama dengan nilai rata-rata di atas 4,20, di mana Kepatuhan Syariah mencatatkan nilai tertinggi (Mean=4,443). Keyakinan terhadap kualitas data perseptual ini semakin diperkuat oleh uji validasi eksternal yang menunjukkan korelasi kuat ($r=0,78$, $p<0,001$) antara persepsi responden dengan data objektif NPF aktual bank. Sebelum menginterpretasikan hasil analisis statistik, penting untuk menempatkan temuan ini dalam konteks kinerja portofolio yang terukur secara objektif. Data keuangan audited UUS BPD Representatif di Sumatera periode 2020–2024 pada Tabel 3 mengungkap dua anomali kritis yang menjadi pertanyaan pendorong penelitian ini.

Pertama, penurunan dramatis NPF Modal Kerja dari 60,29% pada 2021 menjadi 3,50% pada 2024 tidak mencerminkan perbaikan kualitas originasi, melainkan konsekuensi strategi write-off dan restrukturisasi masif sebuah pola intervensi reaktif (ex-post) yang tidak menyentuh akar permasalahan. Kedua, lonjakan NPF Konsumsi dari 3,04% pada 2023 menjadi 43,19% pada 2024 merupakan dampak rebalancing portofolio yang tidak diantisipasi oleh sistem manajemen risiko. Pola ini secara kolektif mengindikasikan bahwa kegagalan portofolio lebih bersumber dari kelemahan mekanisme kontrol internal di tahap awal (ex-ante) daripada faktor eksternal semata. Analisis PLS-SEM dilakukan untuk mengidentifikasi driving factors mikro-organisasi di balik anomali-anomali ini.

Tabel 2. Profil Responden dan Statistik Deskriptif Variabel (n=105)

Karakteristik / Variabel	Kategori Dominan	Proporsi / Mean	SD
A. Profil Demografis (n = 105)			
Jenis Kelamin	Laki-laki	90,09%	—
Usia	31–50 Tahun	93,69%	—
Jabatan Utama	Analisis & Pemutus Kredit	52,25%	—
Pendidikan	S1 & S2	98,20%	—
Masa Kerja	> 10 Tahun	52,25%	—
B. Statistik Deskriptif Variabel (Skala Likert 1–5)			
Variabel	Kategori Penilaian	Mean	Std. Dev.
Kepatuhan Syariah	Sangat Tinggi	4,443	0,587
Manajemen Risiko	Sangat Tinggi	4,416	0,553
Kualitas Portofolio	Sangat Tinggi	4,407	0,541
Kompetensi	Tinggi	4,348	0,634
Strategi Penagihan	Tinggi	4,238	0,687

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Skala penilaian: 1 = Sangat Rendah; 5 = Sangat Tinggi.

Tabel 3. Tren Kualitas Portofolio (Rasio NPF) per Jenis Pembiayaan (2020–2024)

Jenis Pembiayaan	2020	2021	2022	2023	2024	Pola
Modal Kerja	47,96%	60,29%	53,31%	51,97%	3,50%	Kritis → Defensif
Investasi	20,01%	18,82%	16,06%	6,12%	3,64%	Perbaikan Bertahap
Konsumsi	3,24%	2,31%	2,81%	3,04%	43,19%	Stabil → Melonjak
Karyawan	1,26%	0,18%	0,74%	0,63%	1,20%	Risiko Rendah Stabil
sindikasi	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Risk Free

Sumber: Laporan Keuangan Audited UUS BPD Representatif di Sumatera 2020–2024
(Data Diolah Peneliti)

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis — Efek Langsung

Hipotesis	Jalur	β	t-stat	p-value	f^2	Keputusan
H1	Kompetensi → KP	0,198	1,960	0,050	0,09 (kecil-sedang)	diterima
H2	Kepatuhan Syariah → KP	0,412	4,831	0,000	0,38 (besar)	Diterima
H3	Strategi Penagihan → KP	0,047	0,891	0,374	0,01 (kecil)	Ditolak

Keterangan:

KP = Kualitas Portofolio; f^2 berdasarkan Cohen (1988): kecil $\geq 0,02$; sedang $\geq 0,15$; besar $\geq 0,35$.

Evaluasi model pengukuran (outer model) memastikan validitas dan reliabilitas seluruh instrumen sebelum pengujian hipotesis dilakukan. Seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dengan factor loading $> 0,70$ dan Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$. Konsistensi internal terkonfirmasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melampaui ambang batas 0,70. Validitas diskriminan diverifikasi menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dengan nilai di bawah 0,85 untuk seluruh pasangan konstruk (Henseler et al., 2015), mengonfirmasi bahwa setiap konstruk mengukur konsep yang secara konseptual berbeda.

Pengujian hipotesis efek langsung dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsamples. Tabel 4 merangkum hasil beserta ukuran effect size (f^2) untuk seluruh jalur. Kepatuhan syariah terbukti sebagai prediktor terkuat kualitas portofolio (β

$= 0,412$; $p = 0,000$; $f^2 = 0,38$), mengindikasikan pengaruh yang besar secara praktis. Pengaruh langsung kompetensi terhadap kualitas portofolio berada tepat pada ambang batas signifikansi statistik ($\beta = 0,198$; $p = 0,050$) dengan effect size tergolong kecil-sedang ($f^2 = 0,09$).

Oleh karena itu, klaim bahwa kompetensi merupakan determinan utama secara mandiri perlu dibaca dengan kehati-hatian akademik. Sebaliknya, strategi penagihan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas portofolio ($\beta = 0,047$; $p = 0,374$; $f^2 = 0,01$), mengindikasikan bahwa upaya pemulihan ex-post memiliki dampak yang sangat terbatas. Model struktural menjelaskan 80,6% variasi kualitas portofolio ($R^2 = 0,806$), dengan relevansi prediktif dikonfirmasi melalui nilai Q^2 blindfolding sebesar 0,614—jauh melampaui ambang minimal yang dipersyaratkan ($Q^2 > 0$).

Tabel 5. Hasil Pengujian Efek Moderasi Manajemen Risiko

Hipotesis	Jalur Interaksi	β	t-stat	p-value	f^2	Keputusan
H4	MR × Kompetensi → KP	0,187	2,481	0,013	0,12 (sedang)	Diterima
H5	MR × Kepatuhan Syariah → KP	0,063	1,124	0,261	0,02 (kecil)	Ditolak
H6	MR × Strategi Penagihan → KP	0,031	0,672	0,502	0,01 (kecil)	Ditolak

Sumber: Hasil Olah Data (2025)

Keterangan: MR = Manajemen Risiko; KP = Kualitas Portofolio.

Pengujian efek moderasi manajemen risiko dilakukan menggunakan *two-stage approach* dan divisualisasikan melalui *simple slope analysis*. Tabel 5 menyajikan hasil pengujian seluruh jalur interaksi beserta ukuran efeknya. Manajemen risiko terbukti secara signifikan memoderasi hubungan antara kompetensi dan kualitas portofolio ($\beta = 0,187$; $p = 0,013$; $f^2 = 0,12$). Simple slope analysis mengungkap pola *strengthening effect* yang nyata: pada tingkat manajemen risiko tinggi (mean + 1SD), pengaruh kompetensi terhadap kualitas portofolio menjadi lebih kuat; sebaliknya, pada tingkat manajemen risiko rendah (mean - 1SD), pengaruh kompetensi melandai secara signifikan.

Temuan ini justru memperkuat argumen inti *Resource Orchestration Theory* (Sirmon et al., 2011) bahwa sumber daya individual hanya menciptakan nilai optimal ketika dikelola dalam sistem yang tepat. Peran strategis kompetensi baru tampak secara kuat ketika diorkestrasikan oleh infrastruktur manajemen risiko mengonfirmasi bahwa kompetensi dan manajemen risiko bersifat komplementer, bukan substitutif. Sebaliknya, manajemen risiko tidak mampu memoderasi pengaruh kepatuhan syariah (H5: $\beta = 0,063$; $p = 0,261$) maupun strategi penagihan (H6: $\beta = 0,031$; $p = 0,502$) terhadap kualitas portofolio.

Temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa determinan kualitas portofolio terkonsentrasi pada mekanisme yang bekerja sebelum pembiayaan dikucurkan (*ex-ante*), bukan pada upaya pemulihan setelahnya (*ex-post*). Pola ini dapat dijelaskan secara koheren melalui kerangka *Islamic Agency Theory* (Safieddine, 2009). Dalam perspektif ini, hubungan antara bank syariah, pengelola pembiayaan, dan nasabah tidak sekadar relasi *principal-agent* konvensional berbasis insentif finansial, melainkan relasi yang dilandasi komitmen normatif terhadap prinsip *Maqasid al-Shariah*.

Mekanisme *screening* (*ex-ante*) yang mencakup penilaian kelayakan nasabah berbasis nilai syariah dan analisis kompetensi pengelola berperan sebagai instrumen *bonding* yang meminimalkan *information asymmetry* sejak awal. Ketika *screening* ini bekerja dengan baik, kebutuhan akan mekanisme monitoring dan penegakan (*ex-post*) berkurang secara signifikan. Tidak signifikannya strategi penagihan mengonfirmasi adanya *back-end inefficiency* yang bersifat struktural: setelah pembiayaan bermasalah terjadi, upaya pemulihan terbentur pada keterbatasan eksekusi agunan dalam kontrak syariah dan kompleksitas restrukturisasi berbasis bagi hasil

hambatan yang tidak dapat diatasi oleh sekadar intensifikasi penagihan.

Temuan paling signifikan secara teoretis adalah pola asimetris dalam moderasi manajemen risiko: berhasil mengorkestrasikan kompetensi (H4 diterima), namun gagal mengintegrasikan kepatuhan syariah (H5 ditolak). Fenomena ini merepresentasikan manifestasi empiris dari apa yang penelitian ini konseptualisasikan sebagai kendala ganda (*dual constraints*). Kegagalan H5 dapat dipahami melalui lensa *Institutional Logic Theory* (Thornton & Ocasio, 2008) bahwa sistem manajemen risiko yang berlaku saat ini dibangun di atas fondasi logika komersial konvensional metrik risiko diukur dalam parameter finansial, prosedur operasional dirancang untuk memenuhi tuntutan efisiensi bank induk, dan pelatihan pengelola risiko berbasis *framework* perbankan konvensional.

Sementara itu, kepatuhan syariah beroperasi dalam logika institusional yang berbeda secara fundamental yaitu berbasis norma religius, diawasi oleh Dewan Pengawas Syariah, dan menggunakan parameter evaluasi yang tidak selalu dapat dikuantifikasi dalam metrik finansial standar. Akibatnya, kedua logika berjalan dalam silo yang terpisah tanpa mekanisme integrasi organik persis seperti yang diprediksi oleh Besharov & Smith (2014) dalam studi tentang organisasi hibrida yang menanggung *multiple institutional logics*. Kondisi ini berdampak nyata pada portofolio: lonjakan NPF Konsumsi pada 2024 sebagian besar merupakan konsekuensi dari ketidakmampuan sistem risiko mengantisipasi implikasi *rebalancing* portofolio dari perspektif kepatuhan syariah. Temuan ini memperluas *Resource Orchestration Theory* ke konteks yang belum dieksplorasi sebelumnya: orkestrasi sumber daya dalam organisasi yang beroperasi di bawah dua logika institusional yang tidak kompatibel secara langsung.

Transparansi metodologis mengharuskan pengakuan eksplisit atas beberapa keterbatasan. *Pertama*, desain *cross-sectional* membatasi klaim kausalitas absolut. Hubungan antar variabel diobservasi pada satu titik waktu tanpa kemungkinan mengontrol efek variabel laten yang berubah seiring waktu. Interpretasi hubungan dalam penelitian ini sebaiknya dibaca sebagai *associative inference* yang dikuatkan fondasi teoretis, bukan kausalitas deterministik. *Kedua*, seluruh variabel diukur dari sumber yang sama dalam satu waktu pengambilan data, sehingga risiko Common Method Bias (CMB) tidak dapat sepenuhnya dieliminasi meskipun telah dimitigasi melalui dua lapis strategi: (i) prosedural anonimitas responden, pemisahan

posisi variabel dependen dalam instrumen, dan marker variable; serta (ii) statistik uji full collinearity VIF dengan ambang $VIF < 3,3$ (Kock, 2015) yang seluruhnya terpenuhi.

Ketiga, cakupan penelitian terbatas pada satu UUS BPD regional sehingga generalisasi ke konteks Bank Umum Syariah nasional perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Meskipun demikian, kekuatan robustness temuan ini didukung oleh triangulasi data yang kokoh: korelasi signifikan antara persepsi responden dan data NPF aktual dari laporan keuangan audited ($r = 0,78$; $p < 0,001$) mengonfirmasi bahwa temuan penelitian ini memiliki korespondensi yang kuat dengan realitas portofolio yang terukur secara objektif.

Meskipun demikian, beberapa indikator kuantitatif memberikan dukungan terhadap robustness temuan penelitian ini. *Pertama*, relevansi prediktif model dikonfirmasi melalui nilai Q^2 *blindfolding* sebesar 0,614 — jauh melampaui ambang minimal $Q^2 > 0$ yang dipersyaratkan (Hair et al., 2022), mengindikasikan bahwa model struktural memiliki kapasitas prediktif yang substansial terhadap variabel endogen. *Kedua*, stabilitas estimasi koefisien jalur diverifikasi melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel, yang menghasilkan *confidence interval* (CI 95%) yang konsisten dan tidak melewati nilai nol untuk jalur-jalur yang dinyatakan signifikan — sebuah indikasi bahwa temuan tidak bersifat artifaktual akibat fluktuasi sampel.

Ketiga, nilai *effect size* (f^2) yang bervariasi secara bermakna antar jalur dari $f^2=0,01$ (kecil) pada strategi penagihan hingga $f^2=0,38$ (besar) pada kepatuhan syariah mengonfirmasi bahwa perbedaan signifikansi antar hipotesis mencerminkan perbedaan substantif dalam kekuatan hubungan, bukan sekadar artefak statistik. *Keempat*, triangulasi dengan data objektif Laporan Keuangan Audited 2020–2024 menghasilkan korelasi signifikan antara skor perseptual dan data NPF aktual ($r = 0,78$; $p < 0,001$), memperkuat validitas eksternal temuan secara independen dari data survei.

Secara praktis, dua rekomendasi strategis berikut menjawab langsung fenomena *dual constraints* yang teridentifikasi. *Pertama*, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) perlu menerbitkan regulasi yang mewajibkan seluruh UUS BPD mengadopsi *Maqashid-Based Risk Scorecard* sebagai standar pengukuran kinerja nasional mengintegrasikan metrik finansial konvensional dengan parameter kepatuhan syariah yang terukur sehingga infrastruktur risiko tidak lagi beroperasi dalam logika tunggal yang komersial. *Kedua*, manajemen BPD perlu menetapkan

Shariah Risk Officer (SRO) sebagai jabatan struktural resmi di setiap UUS, dengan mandat aktif menjembatani keahlian manajemen risiko konvensional dengan prinsip fiqh muamalah dalam setiap keputusan pembiayaan. Berbeda dari fungsi kepatuhan yang bersifat pasif-reaktif, SRO berperan sebagai integrator organik yang akan menciptakan mekanisme penyelarasan kedua logika—menjawab akar permasalahan dual constraints bukan dengan memilih salah satu logika, melainkan dengan membangun kapasitas untuk mengelola keduanya secara bersamaan. Penelitian mendatang disarankan memperluas cakupan ke skala nasional atau menggunakan pendekatan *mixed-methods* untuk mengeksplorasi lebih dalam dinamika konflik logika institusional dalam pengambilan keputusan pembiayaan sehari-hari.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa stabilitas kualitas portofolio pembiayaan pada Unit Usaha Syariah (UUS) lebih ditentukan oleh mekanisme pencegahan risiko di tahap awal (*ex-ante*) dibandingkan upaya penagihan setelah pembiayaan bermasalah (*ex-post*). Secara spesifik, penelitian ini menemukan fenomena *Kendala Ganda (Dual Constraints)* dalam tata kelola organisasi perbankan hibrida. Manajemen risiko terbukti efektif sebagai "orquestrator" yang memperkuat kompetensi pengelola pembiayaan (mewakili logika komersial), namun infrastruktur tersebut gagal mengintegrasikan kepatuhan syariah (mewakili logika religius). Akibatnya, sistem tata kelola komersial dan syariah masih beroperasi secara terpisah tanpa integrasi organik. Sebagai arah penelitian lanjutan (*future research*), studi mendatang disarankan untuk memperluas cakupan populasi pada skala Bank Umum Syariah (BUS) nasional. Selain itu, penggunaan pendekatan *mixed-methods* sangat direkomendasikan untuk mengeksplorasi secara kualitatif bagaimana dinamika konflik dua logika institusional ini diselesaikan oleh praktisi perbankan dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

REKOMENDASI

Menjawab temuan fenomena *Dual Constraints* dan inefisiensi mitigasi *ex-post* tersebut, penelitian ini merekomendasikan tiga langkah praktis:

1. Bagi Regulator (OJK): Mendorong adopsi *Maqashid-Based Risk Scorecard* sebagai standar metrik penilaian. Hal ini diperlukan agar infrastruktur tata kelola risiko perbankan tidak hanya berfokus pada rasio

finansial konvensional, tetapi terintegrasi dengan parameter kepatuhan syariah yang substantif.

2. Bagi Direksi Bank Induk (BPD): Mengangkat *Shariah Risk Officer (SRO)* sebagai jabatan struktural di setiap UUS. SRO harus dilibatkan aktif sejak fase inisiasi pembiayaan untuk menjembatani kesenjangan antara analisis risiko komersial konvensional dengan prinsip *fiqh muamalah*.
3. Bagi Manajemen UUS: Melakukan realokasi investasi dan sumber daya ke lini depan (*front-end origination*), seperti penguatan analisis 5C-Syariah dan penerapan sistem deteksi dini (*early warning system*). Hal ini mendesak dilakukan karena strategi penagihan (upaya kuratif) terbukti tidak memberikan dampak signifikan dalam memperbaiki kualitas aset.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Program Doktor Ekonomi dan Bisnis Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU), jajaran manajemen dan staf Unit Usaha Syariah (UUS) Bank representatif di Sumatera, para promotor, rekan sejawat sesama mahasiswa doktoral, serta seluruh pihak yang telah memberikan masukan konstruktif dalam penyempurnaan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abedifar, P., Molyneux, P., & Tarazi, A. 2013. Risk in Islamic banking. *Review of Finance*, 17(6), 2035–2096. <https://doi.org/10.1093/rof/rfs050>

Akhtar, S., Rehman, K. U., & Orakzai, M. 2021. Employee competencies and organizational performance: Evidence from Islamic banking. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(3), 456–472. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2020-0225>

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J., & Felin, T. 2013. What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0107>

Besharov, M. L., & Smith, W. K. 2014. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>

Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.

Elamer, A. A., Ntim, C. G., Abdou, H. A., & Pyke, C. 2020. Sharia supervisory boards, governance structures and operational risk disclosure: Evidence from Islamic banks. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 651–671. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04107-0>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2022. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book274983>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Islamic Financial Services Board (IFSB). 2024. *Islamic financial services industry stability report 2024*. Kuala Lumpur: IFSB. https://www.ifsb.org/publications/2024_IFSI_Stability_Report.pdf

Lassoued, N. 2018. Corporate governance and financial stability in Islamic banking. *Journal of Financial Services Research*, 53(2), 161–187. <https://doi.org/10.1007/s10693-017-0271-4>

Mollah, S., & Zaman, M. 2015. Shari'ah supervision, corporate governance and performance: Conventional vs. Islamic banks. *Journal of Banking & Finance*, 58, 418–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.04.030>

Ozili, P. K. 2019. Non-performing loans and financial development: New evidence. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010017>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Safieddine, A. 2009. Islamic financial institutions and corporate governance: New insights for agency theory. *Corporate Governance: An International Review*, 17(2), 142–158. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00729.x>

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>

Thornton, P. H., & Ocasio, W. 2008. Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 99-129). Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>