



Research Article

Analisis Efektivitas Pengawasan Internal dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah pada Produk Murabahah (Studi BPRS Rajasa Lampung Tengah)

Septia Novita Sari¹, Haris Santoso²

1. Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Ma'arif Lampung, Indonesia
E-mail: septia.novitasari@mahasiswa.umala.ac.id 
2. Universitas Ma'arif Lampung, Indonesia
E-mail: harissantoso@umala.ac.id



Copyright © 2026 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : January 25, 2026
Accepted : March 12, 2026

Revised : February 27, 2026
Available online : April 06, 2026

How to Cite: Septia Novita Sari and Haris Santoso. (2026) "Analysis of the Effectiveness of Internal Supervision in Minimizing Problematic Financing in Murabahah Products (Study of BPRS Rajasa, Central Lampung)", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9(2), pp. 376–390. doi: 10.31943/afkarjournal.v9i2.3320.

Analysis of the Effectiveness of Internal Supervision in Minimizing Problematic Financing in Murabahah Products (Study of BPRS Rajasa, Central Lampung)

Abstract. This study aims to describe the internal control system at BPRS Rajasa Lampung Tengah and analyze its effectiveness in minimizing non-performing financing (NPF) on murabahah products. A qualitative descriptive-analytical method was employed, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Primary data were obtained from management and marketing staff of BPRS Rajasa, while secondary data came from financing nominative reports and the NPF report as of December 2025. The findings reveal that BPRS Rajasa has implemented an internal

control system through an independent internal audit unit conducting periodic file checks, collateral verification, and payment monitoring via a core banking system. Nevertheless, the NPF ratio as of December 2025 stood at 5.70%, exceeding OJK's 5% maximum threshold, with 257 out of 1,772 customers (14.49%) experiencing problematic financing: 40 in Special Mention, 48 Sub-standard, 64 Doubtful, and 145 in Loss category. Key challenges include inter-departmental miscommunication and weaknesses in initial customer selection. The internal control system is assessed as not yet fully effective, as it has been unable to reduce NPF below the regulatory threshold, though it has contributed to prevention and early detection of problematic financing.

Keywords: Internal Control, Non-Performing Financing, Murabahah, BPRS, NPF

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan sistem pengawasan internal di BPRS Rajasa Lampung Tengah dan menganalisis efektivitasnya dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah pada produk murabahah. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif-analitis dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data primer diperoleh dari pihak manajemen dan marketing BPRS Rajasa, sementara data sekunder bersumber dari laporan nominatif pembiayaan dan laporan NPF per Desember 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPRS Rajasa telah menerapkan sistem pengawasan internal melalui unit audit internal yang melakukan pengecekan berkas, verifikasi agunan, dan monitoring pembayaran secara berkala menggunakan core banking system. Namun demikian, tingkat NPF per Desember 2025 masih berada di angka 5,70%, melampaui batas maksimal 5% yang ditetapkan OJK, dengan total 257 dari 1.772 nasabah (14,49%) mengalami pembiayaan bermasalah yang terdiri dari 40 nasabah DPK, 48 nasabah KL, 64 nasabah Diragukan, dan 145 nasabah Macet. Kendala utama yang ditemukan adalah miskomunikasi antar bagian dan kelemahan seleksi nasabah awal. Pengawasan internal dinilai belum sepenuhnya efektif karena belum mampu menekan NPF di bawah ambang batas OJK, meskipun telah berkontribusi dalam pencegahan dan deteksi dini pembiayaan bermasalah.

Keywords: Pengawasan Internal, Pembiayaan Bermasalah, Murabahah, BPRS, NPF

PENDAHULUAN

Stabilitas sistem keuangan syariah menghadapi tantangan signifikan dalam pengelolaan risiko pembiayaan, khususnya dalam menghadapi fenomena Non-Performing Financing (NPF). Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sebagai komponen vital ekosistem keuangan syariah Indonesia memiliki eksposur risiko yang distinktif, mengingat segmen pasar yang dilayani didominasi oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dengan karakteristik volatilitas yang tinggi. Produk murabahah, sebagai pembiayaan berbasis jual-beli dengan margin tetap yang paling dominan di BPRS, memerlukan sistem pengawasan internal yang terstruktur dan komprehensif untuk menjaga kualitas portofolio pembiayaan.¹

Data Statistik Perbankan Syariah OJK menunjukkan fluktuasi tingkat NPF BPRS dalam lima tahun terakhir: 6,84% (2019), 7,46% (2020), 6,98% (2021), 5,73% (2022), dan 6,12% (2023). Volatilitas ini mengindikasikan perlunya evaluasi komprehensif terhadap efektivitas sistem pengawasan internal BPRS. Regulasi OJK melalui POJK

¹ Faris Zia Ulhaq, Kurniawan Kurniawan, and Dadang Husen Sobana, "Management of Problematic Receivables in Islamic Banks: Monitoring, Strategies, and Risk Mitigation," *Journal of Economics, Management, Accounting and Computer Applications* 1, no. 2 (December 31, 2024): 32-40, <https://doi.org/10.69693/jemaca.vii2.16>.

Nomor 13/POJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah mengamanatkan pentingnya sistem pengawasan internal yang efektif dalam memitigasi berbagai kategori risiko, termasuk risiko pembiayaan.²

BPRS Rajasa Lampung Tengah merupakan lembaga keuangan syariah yang beroperasi di Kabupaten Lampung Tengah, melayani nasabah yang mayoritas bergerak di sektor pertanian, perkebunan, perdagangan, dan UMKM. Per Desember 2025, dari total 1.772 nasabah pembiayaan konsolidasi, terdapat 257 nasabah yang mengalami pembiayaan bermasalah dengan rasio NPF sebesar 5,70%, melampaui threshold OJK sebesar 5%. Kondisi ini mengindikasikan urgensi evaluasi terhadap efektivitas sistem pengawasan internal yang telah diimplementasikan, khususnya untuk produk murabahah yang menjadi produk pembiayaan utama.³

Kajian empiris mengenai efektivitas pengawasan internal pada produk murabahah di level BPRS masih terbatas. Mayoritas penelitian terdahulu berfokus pada bank umum syariah atau mengkaji sistem pengawasan secara generik tanpa mengkhususkan pada kompleksitas akad murabahah. Penelitian Rahayu (2022) menemukan bahwa pengawasan internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan pembiayaan bermasalah pada BRI Syariah, sementara Hidayat & Maulana (2021) menyimpulkan bahwa komponen COSO berkorelasi positif dengan kualitas pembiayaan di BPRS. Namun, kajian spesifik mengenai efektivitas pengawasan di BPRS dengan karakteristik wilayah agraris seperti Lampung Tengah masih memerlukan eksplorasi lebih mendalam.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) mendeskripsikan sistem pengawasan internal yang diterapkan BPRS Rajasa Lampung Tengah pada produk murabahah, dan (2) menganalisis efektivitas pengawasan internal tersebut dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan praktik terbaik pengawasan internal di industri BPRS, sekaligus menyediakan rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas pengelolaan risiko pembiayaan.

TINJAUAN PUSTAKA

1 Teori Pengendalian Internal (COSO Framework)

Landasan konseptual penelitian ini berpijak pada Theory of Internal Control yang dikembangkan oleh Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Teori ini mengonseptualisasikan pengendalian internal sebagai proses sistematis yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel organisasi, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan dalam tiga kategori: efektivitas dan efisiensi operasional,

² alfian Eka Saputra, Muhammad Pisol Bin Mat Isa, And Ummu Salma Al-Azizah, "Analysis Of Risk Mitigation Efforts For Islamic Equity And Debt Financing In Islamic Microfinance Institutions," *Journal of Asian and African Social Science and Humanities* 8, no. 3 (September 30, 2022): 14–28, <https://doi.org/10.55327/jaash.v8i3.272>.

³ putu Intan Puspita Sari, Luke Suciyati Amna, And Riswan Riswan, "Analysis Of Loan Disbursement At Pt Lampung Berkah Finansial Teknologi," *Marginal Journal Of Management Accounting General Finance And International Economic Issues* 3, no. 2 (February 15, 2024): 556–65, <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i2.1086>.

keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan regulasi. COSO Framework mengidentifikasi lima komponen integral: (1) lingkungan pengendalian, (2) penilaian risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, serta (5) pemantauan berkelanjutan.⁴

Dalam konteks pembiayaan murabahah, komponen-komponen COSO berfungsi sebagai safeguard mechanism yang memastikan kepatuhan terhadap prosedur standar dalam setiap tahapan pembiayaan, mulai dari analisis kelayakan, verifikasi pengadaan aset, monitoring pembayaran, hingga pengelolaan kolektibilitas. Teori ini menyediakan proposisi bahwa efektivitas pengendalian internal akan berkorelasi positif dengan minimalisasi penyimpangan operasional, termasuk pembiayaan bermasalah.⁵

2 Pembiayaan Murabahah dalam Perbankan Syariah

Murabahah merupakan akad jual beli di mana bank menyediakan barang yang dibutuhkan nasabah dengan harga pokok ditambah margin keuntungan yang disepakati, dengan pembayaran dilakukan secara tangguh. Landasan syariah murabahah terdapat dalam QS. Al-Baqarah: 275 yang menegaskan bahwa Allah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Karakteristik utama murabahah meliputi: transparansi harga dan margin, persyaratan kepemilikan barang oleh bank sebelum dijual kepada nasabah, ketetapan harga selama periode pembiayaan, serta pembayaran tangguh dengan skema tertentu.⁶

3 Non-Performing Financing (NPF) dan Klasifikasi Kualitas Pembiayaan

Non-Performing Financing (NPF) merupakan rasio yang mencerminkan persentase pembiayaan bermasalah terhadap total pembiayaan yang disalurkan. Berdasarkan ketentuan OJK, kualitas pembiayaan diklasifikasikan dalam lima kategori: (1) Lancar, (2) Dalam Perhatian Khusus/DPK dengan keterlambatan maksimal 90 hari, (3) Kurang Lancar/KL dengan tunggakan 91-120 hari, (4) Diragukan dengan tunggakan 121-180 hari, dan (5) Macet dengan tunggakan lebih dari 180 hari. Standar NPF yang sehat menurut OJK adalah maksimal 5%. Pembiayaan bermasalah (NPF) mencakup kategori KL, Diragukan, dan Macet.⁷

4 Fungsi Pengawasan Internal dalam Pembiayaan

Pengawasan internal dalam konteks pembiayaan murabahah memiliki tiga fungsi strategis yang saling berkaitan: (1) Fungsi Preventif, yakni mencegah terjadinya

⁴ Said Bouheraoua and Fares Djafri, "Adoption of the COSO Methodology for Internal Shari'ah Audit," *ISRA International Journal of Islamic Finance* 14, no. 2 (September 5, 2022): 221-35, <https://doi.org/10.1108/IJIF-04-2020-0071>.

⁵ Bouheraoua and Djafri.

⁶ Nurul Fatimah and Muhammad Hamdan Ainulyaqin, "Efektifitas Audit Internal Syariah Di Perbankan Syariah," *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi* 3, no. 11 (November 23, 2022): 1179-87, <https://doi.org/10.36418/jist.v3i11.530>.

⁷ Yuni Ratna Dewi and Muh Nashirudin, "Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) Akad Murabahah," *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 04 (December 15, 2024), <https://doi.org/10.34308/eqien.v13i04.1824>.

penyimpangan melalui penetapan SOP yang jelas, sistem otorisasi bertingkat, dan mekanisme kontrol pada setiap tahapan pembiayaan; (2) Fungsi Detektif, yakni mendeteksi penyimpangan melalui monitoring dan pelaporan yang efektif, termasuk identifikasi early warning signals; dan (3) Fungsi Korektif, yakni melakukan tindakan perbaikan terhadap permasalahan yang teridentifikasi melalui restrukturisasi, rescheduling, atau reconditioning.⁸

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang implementasi pengawasan internal dan efektivitasnya dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah pada produk murabahah di BPRS Rajasa Lampung Tengah. Paradigma penelitian yang digunakan adalah paradigma interpretif yang menekankan pemahaman terhadap makna subjektif dari para pelaku.⁹

Penelitian dilaksanakan di BPRS Rajasa, Kabupaten Lampung Tengah, Provinsi Lampung. Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling yang terdiri dari: (1) Direktur Utama/Manajer Senior BPRS Rajasa sebagai narasumber untuk perspektif kebijakan pengawasan internal; dan (2) Manajer Marketing/Account Officer sebagai narasumber untuk perspektif operasional lapangan. Teknik pengumpulan data meliputi: wawancara mendalam (in-depth interview), observasi terhadap praktik pengawasan internal, dan dokumentasi berupa laporan nominatif pembiayaan, laporan NPF, dan data internal per Desember 2025.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap: (1) reduksi data, yakni memilah dan merangkum data yang relevan dengan fokus penelitian; (2) penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel; serta (3) penarikan kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi dan observasi untuk memastikan validitas temuan.¹⁰

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil BPRS Rajasa Lampung Tengah

Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Rajasa merupakan bank syariah yang berkantor pusat di Jalan Proklamator Raya Nomor 14C Bandarjaya Timur, Kabupaten Lampung Tengah. BPRS Rajasa beroperasi sebagai perusahaan perseroda

⁸ Lindung Isma Wangi and Fitri Rachmiati Sunarya, "Strategi Bank Syariah Dalam Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah," *Journal of Social and Economics Research* 5, no. 2 (December 31, 2023): 988–1003, <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.199>.

⁹ Khoirun Nisa' Nisa, "Implementasi Monitoring Pembiayaan Murabahah Dalam Upaya Meminimalisir NPF Pada Bank Bukopin Syariah Cabang Sidoarjo," *At-Tasyri': Jurnal Hukum Dan Ekonomi Syariah* 4, no. 2 (May 11, 2023): 111–17, <https://doi.org/10.55380/tasyri.v4i2.436>.

¹⁰ Endang Sriani and Iffatul Habibah, "The Role of the Sharia Supervisory Board in Ensuring Contract Compliance in Sharia Financial Institutions' Financing Practices," *Jurnal Ilmiah Mizani: Wacana Hukum, Ekonomi Dan Keagamaan* 10, no. 2 (April 16, 2024): 207, <https://doi.org/10.29300/mzn.v10i2.2998>.

(PERSERODA) dengan nama resmi PT. BPRS Rajasa (Perseroda) yang dipimpin oleh Direktur Utama, Bapak Herwanto, S.H., M.M. BPRS Rajasa melayani nasabah yang mayoritas bergerak di sektor pertanian, perkebunan, perdagangan, dan UMKM di wilayah Kabupaten Lampung Tengah dan sekitarnya.

B. Kondisi Pembiayaan Murabahah BPRS Rajasa per Desember 2025

Berdasarkan Laporan Rekap Nominatif Pembiayaan Konsolidasi per tanggal 31 Desember 2025, kondisi portofolio pembiayaan BPRS Rajasa dapat dilihat pada tabel berikut:

Kode	Keterangan	Jml Rekening	Jumlah Pembiayaan (Rp)	Saldo Pembiayaan (Rp)	Persentase
L	Lancar	1.475	74.833.185.250	53.604.107.677	92,47%
DPK	Dlm Perhatian Khusus	40	1.499.000.000	1.058.392.326	1,83%
KL	Kurang Lancar	48	1.394.500.000	572.984.662	0,99%
D	Diragukan	64	1.736.520.750	833.917.145	1,44%
M	Macet	145	4.120.056.531	1.897.700.415	3,27%
	JUMLAH	1.772	83.583.262.531	57.967.102.225	100%

Tabel 1. Kualitas Pembiayaan BPRS Rajasa per 31 Desember 2025

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa dari total 1.772 rekening pembiayaan dengan nilai Rp83,58 miliar, sebanyak 1.475 rekening (92,47%) berada dalam kategori Lancar. Namun demikian, terdapat 257 rekening (14,49% dari jumlah nasabah) yang mengalami pembiayaan bermasalah, terdiri dari 40 rekening DPK, 48 rekening KL, 64 rekening Diragukan, dan 145 rekening Macet. Dominasi kategori Macet yang mencapai 56,42% dari total pembiayaan bermasalah (145 dari 257 rekening) mengindikasikan tantangan serius dalam sistem deteksi dini dan penanganan awal pembiayaan bermasalah.

Indikator	Nilai
Saldo Pembiayaan	Rp 57.967.102.225
Antar Bank Aktiva	Rp 4.083.318.146
Total Aktiva Produktif	Rp 62.050.420.371
NPF (KL+D+M) / Saldo Pembiayaan	5,70%
Kualitas Aktiva Produktif (KAP)	3,82%
Batas Maksimal NPF (OJK)	5,00%
Status	MELAMPAUI BATAS OJK

Tabel 2. Rasio NPF dan KAP BPRS Rajasa per 31 Desember 2025

Perhitungan NPF menunjukkan: total pembiayaan tidak produktif (NPF) sebesar Rp3.304.602.222 yang merupakan akumulasi saldo KL (Rp572.984.662), Diragukan (Rp833.917.145), dan Macet (Rp1.897.700.415), dibagi dengan total saldo

pembiayaan Rp57.967.102.225, menghasilkan rasio NPF gross sebesar 5,70%. Angka ini melampaui batas maksimal 5% yang ditetapkan OJK, menandakan bahwa tingkat pembiayaan bermasalah di BPRS Rajasa perlu mendapat perhatian serius dan penanganan yang lebih intensif.

C. Sistem Pengawasan Internal BPRS Rajasa

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pihak manajemen dan marketing BPRS Rajasa, sistem pengawasan internal yang diterapkan mencakup beberapa aspek utama sebagai berikut:

1 Struktur dan Mekanisme Audit Internal

Pertanyaan: Bagaimana gambaran umum sistem pengawasan internal dan pengendalian yang berjalan di BPRS Rajasa?

"Audit internal memiliki peran penting karena mengawasi dan mengaudit seluruh segmen kerja bank, tidak hanya pengendalian internal saja, tetapi juga mencakup operasional perbankan, proses pembiayaan, administrasi dan dokumen, proses IT dan sistem, serta seluruh bagian dan posisi kerja di bank. Artinya, semua unit kerja berada dalam pengawasan audit internal, dan tidak ada bagian yang berjalan tanpa kontrol". (Informan 1, Manajemen BPRS Rajasa, 2025)

Pertanyaan: Seberapa sering audit internal dilakukan?

"Audit internal ini dilakukan secara berkala, minimal sebulan sekali, dan paling lama tiga bulan sekali". (Informan 1, Manajemen BPRS Rajasa, 2025)

BPRS Rajasa telah memiliki unit audit internal yang berdiri sendiri dan independen dari unit operasional. Unit audit internal bertugas mengawasi seluruh segmen kerja bank, tidak hanya pengendalian internal, tetapi juga mencakup operasional perbankan, proses pembiayaan, administrasi dan dokumen, sistem IT, serta seluruh bagian dan posisi kerja di bank. Artinya, semua unit kerja berada dalam pengawasan audit internal tanpa terkecuali.

Audit internal dilakukan secara berkala, minimal sebulan sekali dan paling lama tiga bulan sekali. Kegiatan audit mencakup: (1) pengecekan berkas pembiayaan dan kesesuaian prosedur dengan SOP; (2) pemeriksaan kondisi agunan/jaminan; (3) penilaian kesesuaian proses dengan kebijakan bank; serta (4) pemberian rekomendasi perbaikan berdasarkan temuan audit. Hasil audit berupa temuan atau catatan yang harus ditindaklanjuti oleh bagian terkait. Pendekatan ini selaras dengan komponen pemantauan (monitoring) dalam COSO Framework.

2 Proses Verifikasi Barang dan Agunan

Pertanyaan: Bagaimana proses verifikasi kondisi barang dan jaminan pembiayaan murabahah?

"Untuk jaminan pembiayaan, seperti sertifikat atau BPKB, terdapat tim legal yang bertugas melakukan pengecekan keabsahan jaminan serta melakukan penaksiran nilai jaminan tersebut". (Informan 2, Marketing BPRS Rajasa, 2025)

"Untuk barang pembiayaan, misalnya kendaraan, proses verifikasi dilakukan pada saat akad dan pencairan pembiayaan. Pihak bank memastikan bahwa barang benar-benar ada dengan cara mencocokkan nomor rangka dan nomor mesin. Setelah itu, tidak dilakukan pengecekan rutin terhadap kondisi fisik barang, selama pembiayaan berjalan lancar". (Informan 2, Marketing BPRS Rajasa, 2025)

Pertanyaan: Bagaimana sistem pengamanan dokumen jaminan nasabah?

"Dokumen jaminan seperti sertifikat dan BPKB diamankan dalam map khusus, dimasukkan ke dalam brankas, dan brankas menggunakan sistem pengamanan ganda (double kunci)". (Informan 2, Marketing BPRS Rajasa, 2025)

Pengawasan internal berperan penting dalam proses verifikasi barang dan agunan pembiayaan murabahah. Terdapat pemisahan yang jelas antara verifikasi barang pembiayaan dan jaminan. Untuk jaminan, seperti sertifikat atau BPKB, terdapat tim legal yang bertugas melakukan pengecekan keabsahan serta penaksiran nilai jaminan. Sistem pengamanan dokumen jaminan dilakukan secara ketat: dokumen diamankan dalam map khusus, dimasukkan ke dalam brankas dengan sistem pengamanan ganda (double kunci).¹¹

Untuk barang pembiayaan, seperti kendaraan, verifikasi dilakukan pada saat akad dan pencairan pembiayaan dengan mencocokkan nomor rangka dan nomor mesin. Setelah pembiayaan berjalan lancar, tidak dilakukan pengecekan fisik rutin terhadap barang pembiayaan. Kondisi ini berpotensi menjadi celah pengawasan apabila nasabah mengalihkan atau menjual barang pembiayaan tanpa sepengetahuan bank.¹²

3 Sistem Monitoring Pembayaran Angsuran

Pertanyaan: Bagaimana mekanisme pemantauan pembayaran angsuran nasabah murabahah?

"Dalam praktiknya, pengawasan pembayaran angsuran dilakukan sejak awal bulan. Meskipun tanggal jatuh tempo angsuran berada di pertengahan bulan, nasabah sudah diingatkan sejak awal bulan, biasanya melalui WhatsApp. Selanjutnya, pemantauan dilakukan secara rutin dengan pengecekan sistem setiap minggu untuk memastikan apakah angsuran sudah masuk atau belum". (Informan 2, Marketing BPRS Rajasa, 2025)

Pertanyaan: Sistem apa yang digunakan untuk memantau status pembiayaan?

"Core Banking System, khususnya menu nominatif. Dari sistem ini bisa dilihat status nasabah: lancar, kurang lancar, atau bermasalah". (Informan 1, Manajemen BPRS Rajasa, 2025)

Pemantauan pembayaran angsuran merupakan aspek kritis dalam pengawasan internal pembiayaan murabahah. BPRS Rajasa menggunakan core banking system, khususnya menu nominatif, sebagai alat utama dalam memantau status pembayaran seluruh nasabah secara real-time. Sistem ini memungkinkan identifikasi segera terhadap nasabah yang mengalami keterlambatan pembayaran.¹³

¹¹ Rifany Arbita Lubis, "Pengawasan Prinsip Syariah Compliance Pada Akad Pembiayaan Mudharabah Perbankan Syari'ah," *JURNAL MERCATORIA* 15, no. 1 (June 27, 2022): 28–34, <https://doi.org/10.31289/mercatoria.v15i1.6461>.

¹² Hasan Fahrudin, Santoso Haris, and Anikmah Farida, "Pengendalian Internal Guna Mencegah Resiko Kecurangan (Fraud) Pada KSPPS BMT Assyafi'iyah Kantor Cabang Metro," *Jurnal Tana Mana* 2, no. 1 (2021): 46–48, <https://ojs.staialfurqan.ac.id/jtm/article/download/736/452/>.

¹³ Kelvin Ridho Alfarasi et al., "Implementation of Financing Risk Management in Mudharabah Financing at Bank Mega Syariah Surabaya," *Majapahit Journal of Islamic Finance and Management* 2, no. 1 (May 27, 2023): 78–95, <https://doi.org/10.31538/mjifm.v2i1.24>.

Dalam praktiknya, meskipun tanggal jatuh tempo angsuran berada di pertengahan bulan, nasabah sudah diingatkan sejak awal bulan, biasanya melalui aplikasi WhatsApp. Selanjutnya, Account Officer (AO) melakukan pengecekan sistem setiap minggu untuk memastikan apakah angsuran sudah masuk. Koordinasi antara tim marketing/AO dengan bagian remedial dilakukan untuk nasabah yang mulai menunjukkan keterlambatan, sehingga penanganan dapat dilakukan sebelum pembiayaan mengalami deteriorasi kualitas yang lebih serius.

4 Pendekatan Penanganan Nasabah Bermasalah

Pertanyaan: Bagaimana pendekatan yang digunakan saat nasabah mengalami keterlambatan pembayaran?

"Dalam menghadapi nasabah yang mengalami keterlambatan pembayaran, pendekatan yang digunakan bersifat persuasif dan kekeluargaan. Pihak bank memahami bahwa nasabah memiliki kondisi dan beban masing-masing, terutama dalam hal usaha dan kondisi keluarga. Oleh karena itu, pendekatan dilakukan tanpa tekanan berlebihan, dengan tetap menjaga komunikasi yang baik agar nasabah merasa nyaman dan kooperatif". (Informan 2, Marketing BPRS Rajasa, 2025)

Dalam menghadapi nasabah yang mengalami keterlambatan pembayaran, BPRS Rajasa menerapkan pendekatan persuasif dan kekeluargaan. Pihak bank memahami bahwa kondisi usaha dan keluarga nasabah memiliki variasi yang beragam, terutama mengingat karakteristik UMKM dan sektor pertanian yang memiliki pola pendapatan musiman. Oleh karena itu, pendekatan dilakukan tanpa tekanan berlebihan dengan tetap menjaga komunikasi yang baik agar nasabah kooperatif dalam menyelesaikan kewajibannya.

Penanganan pembiayaan bermasalah dilakukan secara berjenjang sesuai dengan tingkat kolektibilitas. Untuk nasabah DPK dan KL, dilakukan intensifikasi komunikasi dan pendampingan. Untuk kategori Diragukan dan Macet, dilakukan koordinasi dengan tim remedial untuk penyelesaian melalui restrukturisasi, penjadwalan ulang (rescheduling), atau mekanisme penyelesaian lainnya yang sesuai dengan prinsip syariah.

D. Analisis Efektivitas Pengawasan Internal

1 Kontribusi Pengawasan Internal terhadap Penekanan NPF

Pertanyaan: Apakah pengawasan internal efektif menekan tingkat NPF?

"Secara umum, sistem pengawasan internal sudah membantu menekan tingkat NPF, meskipun dampaknya belum terlalu signifikan dan tidak bisa menekan sampai nol persen. Namun, selama SOP dijalankan dengan benar dan konsisten, pengawasan internal dinilai cukup memberikan pencegahan dan peringatan dini terhadap risiko pembiayaan bermasalah". (Informan 1, Manajemen BPRS Rajasa, 2025)

Pertanyaan: Apa kendala utama dalam penerapan pengawasan internal?

"Kendala utama yang dihadapi lebih banyak berasal dari internal, yaitu miskomunikasi antar bagian, gesekan kecil antar unit kerja, dan perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan tugas. Secara sistem sebenarnya sudah tersedia, namun koordinasi antar SDM masih menjadi tantangan". (Informan 1, Manajemen BPRS Rajasa, 2025)

"Kendala yang paling sering ditemui dalam pembiayaan bermasalah umumnya berasal dari kondisi usaha nasabah yang sedang menurun. Dari sisi internal, tantangan juga muncul dalam proses seleksi nasabah. Meskipun sudah ada tahapan seleksi sesuai SOP, terkadang terdapat pertimbangan tanggung jawab, kedekatan, dan karakter nasabah yang mempengaruhi keputusan pembiayaan". (Informan 2, Marketing BPRS Rajasa, 2025)

Secara umum, sistem pengawasan internal di BPRS Rajasa telah memberikan kontribusi dalam pencegahan dan peringatan dini terhadap risiko pembiayaan bermasalah. Keberadaan unit audit internal yang independen, penggunaan core banking system untuk monitoring real-time, serta prosedur verifikasi agunan yang terstandar merupakan elemen-elemen yang mendukung fungsi preventif dan detektif pengawasan internal.

Namun demikian, berdasarkan data kuantitatif, tingkat NPF BPRS Rajasa per Desember 2025 sebesar 5,70% masih melampaui batas 5% yang ditetapkan OJK. Hal ini mengindikasikan bahwa pengawasan internal yang ada belum sepenuhnya efektif dalam menekan pembiayaan bermasalah ke level yang aman. Pihak manajemen sendiri mengakui bahwa dampak pengawasan internal terhadap penurunan NPF belum terlalu signifikan dan tidak dapat menekan NPF hingga nol persen.

Kategori Bermasalah	Jumlah Rekening	Saldo (Rp)	% Saldo Bermasalah	PPAP (Rp)
Kurang Lancar (KL)	48	572.984.662	17,33%	57.298.466
Diragukan (D)	64	833.917.145	25,23%	416.958.572
Macet (M)	145	1.897.700.415	57,43%	1.897.700.415
Total NPF	257	3.304.602.222	100%	2.371.957.453

Tabel 3. Komposisi Pembiayaan Bermasalah BPRS Rajasa per 31 Desember 2025

Tabel 3 memperlihatkan bahwa kategori Macet mendominasi komposisi pembiayaan bermasalah dengan proporsi 57,43% dari total saldo NPF, jauh melampaui kategori KL (17,33%) dan Diragukan (25,23%). Dominasi kategori Macet ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam deteksi dini dan penanganan awal pembiayaan bermasalah, di mana sebagian besar pembiayaan bermasalah telah mengalami deteriorasi signifikan sebelum mendapat penanganan yang efektif. Besarnya Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang harus dibentuk sebesar Rp2,37 miliar juga berimplikasi pada tekanan profitabilitas BPRS.

2. Kendala Efektivitas Pengawasan Internal

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi efektivitas pengawasan internal BPRS Rajasa:

Pertama, miskomunikasi antar bagian merupakan kendala utama yang diidentifikasi oleh pihak manajemen. Gesekan kecil antar unit kerja dan perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan tugas menghambat koordinasi yang optimal antara tim marketing, audit internal, dan remedial dalam penanganan pembiayaan bermasalah. Hal ini sejalan dengan temuan Iskandar (2020) yang menyatakan bahwa koordinasi antar unit kerja merupakan faktor kritis dalam efektivitas pengawasan internal perbankan.

Kedua, kelemahan dalam proses seleksi nasabah awal. Meskipun sudah terdapat tahapan seleksi sesuai SOP, dalam praktiknya terdapat pertimbangan di luar aspek teknis seperti hubungan kekerabatan, kedekatan personal, dan faktor subjektif lainnya yang mempengaruhi keputusan pembiayaan. Kondisi ini berpotensi mengurangi akurasi analisis kelayakan nasabah dan meningkatkan risiko pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

Ketiga, keterbatasan pengawasan pasca-pencairan barang pembiayaan. Tidak adanya pemeriksaan fisik berkala terhadap barang pembiayaan (misalnya kendaraan) setelah akad berjalan menciptakan celah risiko moral hazard, di mana nasabah berpotensi mengalihkan atau menjual barang tanpa sepengetahuan bank. Kondisi ini meningkatkan eksposur risiko kolateral bagi BPRS.

Keempat, faktor eksternal berupa kondisi usaha nasabah yang menurun akibat dinamika ekonomi regional dan sektoral. Mengingat mayoritas nasabah BPRS Rajasa bergerak di sektor pertanian dan UMKM yang memiliki pola pendapatan musiman, fluktuasi ekonomi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan bayar nasabah di luar kontrol langsung dari sistem pengawasan internal bank.

3 Strategi Peningkatan Efektivitas Pengawasan

Pertanyaan: Apa strategi yang direncanakan untuk meningkatkan kualitas pengawasan internal ke depan?

"Ke depan, strategi yang direncanakan adalah peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan dan pemahaman tugas, penguatan sistem pengawasan agar lebih efektif dan terintegrasi, serta perbaikan koordinasi antar bagian untuk mengurangi miskomunikasi. Pihak bank menilai bahwa SDM masih perlu banyak ditingkatkan, baik dari segi kompetensi maupun kedisiplinan dalam menjalankan SOP". (Informan 1, Manajemen BPRS Rajasa, 2025)

Pihak manajemen BPRS Rajasa telah mengidentifikasi beberapa strategi ke depan untuk meningkatkan kualitas pengawasan internal: (1) peningkatan kompetensi dan kualitas SDM melalui program pelatihan yang terstruktur, khususnya di bidang analisis kredit, deteksi fraud, dan manajemen risiko; (2) penguatan sistem pengawasan agar lebih efektif dan terintegrasi, termasuk optimalisasi core banking system sebagai alat monitoring; dan (3) perbaikan mekanisme koordinasi antar bagian untuk mengurangi miskomunikasi dan meningkatkan respons terhadap indikator pembiayaan bermasalah.

Strategi-strategi tersebut selaras dengan rekomendasi teoritis COSO Framework yang menekankan pentingnya komitmen manajemen terhadap kompetensi, penilaian risiko yang berkelanjutan, dan pemantauan sistem pengawasan secara komprehensif. Implementasi strategi ini diharapkan dapat menurunkan rasio NPF ke bawah ambang batas 5% OJK dalam jangka menengah.

E. Efektivitas Pengawasan Internal dalam Perspektif COSO

Merujuk pada COSO Framework, evaluasi efektivitas pengawasan internal BPRS Rajasa dapat dianalisis berdasarkan lima komponen sebagai berikut. Pertama, dari sisi lingkungan pengendalian, BPRS Rajasa telah memiliki struktur organisasi yang mendukung pengawasan internal dengan keberadaan unit audit internal yang independen dan komitmen manajemen untuk menjalankan SOP. Namun, tantangan

berupa pertimbangan subjektif dalam analisis pembiayaan mengindikasikan perlunya penguatan budaya risiko dan integritas operasional.¹⁴

Kedua, dari sisi penilaian risiko, BPRS Rajasa melakukan analisis kelayakan calon nasabah sebelum pencairan, termasuk penilaian kondisi usaha dan agunan. Namun demikian, tidak adanya pembaruan penilaian risiko secara berkala untuk pembiayaan yang sudah berjalan dan kurangnya antisipasi terhadap risiko eksternal sektoral menjadi celah dalam komponen ini. Ketiga, dari sisi aktivitas pengendalian, keberadaan SOP yang jelas, sistem otorisasi bertingkat, dan pemisahan fungsi antara marketing, audit, dan remedial merupakan elemen pengendalian yang telah berjalan. Kelemahan terletak pada konsistensi implementasi SOP yang masih dipengaruhi faktor subjektif.¹⁵

Keempat, dari sisi informasi dan komunikasi, penggunaan core banking system memungkinkan akses informasi pembayaran secara real-time. Penggunaan WhatsApp sebagai media komunikasi dengan nasabah juga merupakan inovasi yang mendukung efisiensi monitoring. Kelemahan utama teridentifikasi pada koordinasi informasi antar unit internal. Kelima, dari sisi pemantauan, audit internal yang dilakukan secara berkala (1-3 bulan sekali) merupakan mekanisme pemantauan yang formal. Namun, frekuensi dan kedalaman audit perlu ditingkatkan mengingat tingginya proporsi pembiayaan kategori Macet yang mengindikasikan bahwa beberapa pembiayaan bermasalah tidak terdeteksi pada tahap awal.¹⁶

Secara keseluruhan, pengawasan internal BPRS Rajasa telah memiliki landasan yang memadai namun belum optimal dalam implementasinya, sehingga belum mampu menekan NPF ke bawah ambang batas OJK. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nurhayati & Wasilah (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas pengawasan internal bukan semata-mata ditentukan oleh keberadaan mekanisme formal, tetapi juga oleh kualitas implementasi dan konsistensi penerapannya di lapangan.¹⁷

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik dua kesimpulan utama. Pertama, BPRS Rajasa Lampung Tengah telah menerapkan sistem pengawasan internal yang mencakup: unit audit internal independen yang melakukan pengecekan berkala (1-3 bulan sekali), penggunaan core banking system sebagai alat monitoring pembayaran real-time, mekanisme verifikasi agunan dengan tim legal dan brankas double-kunci, pendekatan penagihan yang persuasif dan

¹⁴ Mukhtar Adinugroho et al., "The Role of The Sharia Supervisory Board In Sharia Banking In Indonesia," *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah* 9, no. 1 (August 8, 2023): 51-64, <https://doi.org/10.36908/isbank.v9i1.790>.

¹⁵ Alfarasi et al., "Implementation of Financing Risk Management in Mudharabah Financing at Bank Mega Syariah Surabaya."

¹⁶ Al Munawir and Reza Darmawan, "Risk Analysis And Implementation Of Risk Management In Mudharabah Financing: A Literature Review," *International Journal of Kita Kreatif* 1, no. 3 (August 30, 2024), <https://doi.org/10.24815/ijkk.v1i3.40793>.

¹⁷ Alfarasi et al., "Implementation of Financing Risk Management in Mudharabah Financing at Bank Mega Syariah Surabaya."

berbasis komunikasi, serta koordinasi antara AO, audit internal, dan tim remedial dalam penanganan pembiayaan bermasalah.

Kedua, pengawasan internal di BPRS Rajasa belum sepenuhnya efektif dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah pada produk murabahah. Hal ini dibuktikan oleh rasio NPF per Desember 2025 sebesar 5,70% yang masih melampaui batas maksimal 5% OJK, dengan 257 nasabah (14,49%) mengalami pembiayaan bermasalah dan didominasi oleh kategori Macet (56,42% dari total NPF). Faktor-faktor yang melemahkan efektivitas pengawasan meliputi: miskomunikasi antar bagian, pertimbangan subjektif dalam seleksi nasabah, keterbatasan pengawasan pasca-pencairan barang, dan faktor eksternal berupa fluktuasi kondisi usaha nasabah.

Rekomendasi penelitian ini mencakup: (1) penguatan proses analisis kelayakan awal dengan penerapan SOP secara konsisten tanpa pengecualian subjektif; (2) peningkatan frekuensi audit internal dan intensitas monitoring untuk pembiayaan yang menunjukkan early warning signals; (3) penerapan pemeriksaan fisik berkala terhadap barang pembiayaan murabahah; (4) program pelatihan SDM yang komprehensif di bidang analisis risiko dan manajemen pembiayaan bermasalah; serta (5) peningkatan mekanisme koordinasi dan komunikasi antar unit kerja.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak BPRS Rajasa Lampung Tengah, khususnya Bapak Herwanto, S.H., M.M. selaku Direktur Utama, beserta seluruh staf yang telah memberikan izin dan kemudahan dalam proses penelitian ini. Terima kasih juga kepada Bapak Haris Santoso, M.E. dan Bapak M. Afifuddin, M.E. selaku pembimbing penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinugroho, Mukhtar, Teguh Herlambang, Moh. Saiful Hakiki, and Firman Yudianto. "The Role of The Sharia Supervisory Board In Sharia Banking In Indonesia." *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah* 9, no. 1 (August 8, 2023): 51–64. <https://doi.org/10.36908/isbank.v9i1.790>.
- Alfarasi, Kelvin Ridho, Salsadila Aryanti Adam, Fianelin Widhian Murti, and Qasiratuttarfiin Al Natzir. "Implementation of Financing Risk Management in Mudharabah Financing at Bank Mega Syariah Surabaya." *Majapahit Journal of Islamic Finance and Management* 2, no. 1 (May 27, 2023): 78–95. <https://doi.org/10.31538/mjifm.v2i1.24>.
- Bouheraoua, Said, and Fares Djafri. "Adoption of the COSO Methodology for Internal Shari'ah Audit." *ISRA International Journal of Islamic Finance* 14, no. 2 (September 5, 2022): 221–35. <https://doi.org/10.1108/IJIF-04-2020-0071>.
- Dewi, Yuni Ratna, and Muh Nashirudin. "Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) Akad Murabahah." *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 04 (December 15, 2024). <https://doi.org/10.34308/eqien.v13i04.1824>.
- Eka Saputra, Alfian, Muhammad Pisol Bin Mat Isa, and Ummu Salma Al-Azizah. "ANALYSIS OF RISK MITIGATION EFFORTS FOR ISLAMIC EQUITY AND DEBT FINANCING IN ISLAMIC MICROFINANCE INSTITUTIONS." *Journal of Asian and African Social Science and Humanities* 8, no. 3 (September 30, 2022):

- 14–28. <https://doi.org/10.55327/jaash.v8i3.272>.
- Fahrudin, Hasan, Santoso Haris, and Anikmah Farida. “Pengendalian Internal Guna Mencegah Resiko Kecurangan (Fraud) Pada KSPPS BMT Assyafi’iyah Kantor Cabang Metro.” *Jurnal Tana Mana* 2, no. 1 (2021): 46–48. <https://ojs.staialfurqan.ac.id/jtm/article/download/736/452/>.
- Fatimah, Nurul, and Muhammad Hamdan Ainulyaqin. “Efektifitas Audit Internal Syariah Di Perbankan Syariah.” *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi* 3, no. 11 (November 23, 2022): 1179–87. <https://doi.org/10.36418/jist.v3i11.530>.
- Lindung Isma Wangi, and Fitri Rachmiati Sunarya. “STRATEGI BANK SYARIAH DALAM PENANGANAN PEMBIAYAAN MURABAHAH BERMASALAH.” *Journal of Social and Economics Research* 5, no. 2 (December 31, 2023): 988–1003. <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.199>.
- Lubis, Rifany Arbita. “Pengawasan Prinsip Syariah Compliance Pada Akad Pembiayaan Mudharabah Perbankan Syariah.” *JURNAL MERCATORIA* 15, no. 1 (June 27, 2022): 28–34. <https://doi.org/10.31289/mercatoria.v15i1.6461>.
- M. Arif Romadhoni, Nanda Alfreda Putri, Lusianah Dhewi Findartika, & Mashudi. (2025). KH. Ma’ruf Amin’s Thoughts on the Development of Sharia Economics in Indonesia. *Al-Fadilah: Islamic Economics Journal*, 3(1), 79–91. <https://doi.org/10.61166/fadilah.v3i1.41>
- Muhammad Al Mighwar, & Salma Hasna Mumtaz. (2023). Analysis of Housing Credit Financing Between Commercial Banks and Sharia Banks. *Al-Arfa: Journal of Sharia, Islamic Economics and Law*, 1(2), 74–83. <https://doi.org/10.61166/arfa.v1i2.34>
- Munawir, Al, and Reza Darmawan. “RISK ANALYSIS AND IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT IN MUDHARABAH FINANCING: A LITERATURE REVIEW.” *International Journal of Kita Kreatif* 1, no. 3 (August 30, 2024). <https://doi.org/10.24815/ijkk.v1i3.40793>.
- Nisa, Khoirun Nisa’. “Implementasi Monitoring Prmbiayaan Murabahah Dalam Upaya Meminimalisir NPF Pada Bank Bukopin Syariah Cabang Sidoarjo.” *At-Tasyri’: Jurnal Hukum Dan Ekonomi Syariah* 4, no. 2 (May 11, 2023): 111–17. <https://doi.org/10.55380/tasyri.v4i2.436>.
- Puspita Sari, Putu Intan, Luke Suciyati Amna, and Riswan Riswan. “ANALYSIS OF LOAN DISBURSEMENT AT PT LAMPUNG BERKAH FINANSIAL TEKNOLOGI.” *MARGINAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES* 3, no. 2 (February 15, 2024): 556–65. <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i2.1086>.
- Seli Diana Putri, & Muhammad Al Mighwar. (2024). Implementation of the Murabahah Agreement in Financing Pension Funds at Bank Syariah Indonesia RFO Bandung. *Rihlah Iqtishad: Jurnal Bisnis Dan Keuangan Islam*, 1(1), 13–27. <https://doi.org/10.61166/rihlah.v1i1.3>
- Sriani, Endang, and Iffatul Habibah. “The Role of the Sharia Supervisory Board in Ensuring Contract Compliance in Sharia Financial Institutions’ Financing Practices.” *Jurnal Ilmiah Mizani: Wacana Hukum, Ekonomi Dan Keagamaan* 10, no. 2 (April 16, 2024): 207. <https://doi.org/10.29300/mzn.v10i2.2998>.
- Ulhaq, Faris Zia, Kurniawan Kurniawan, and Dadang Husen Sobana. “Management of

Septia Novita Sari, Haris Santoso

Analisis Efektivitas Pengawasan Internal dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah pada Produk Murabahah (Studi BPRS Rajasa Lampung Tengah)

Problematic Receivables in Islamic Banks: Monitoring, Strategies, and Risk Mitigation.” *Journal of Economics, Management, Accounting and Computer Applications* 1, no. 2 (December 31, 2024): 32-40.
<https://doi.org/10.69693/jemaca.vii2.16>.