

## **Implementasi Kinerja Karyawan Terhadap Risiko Operasional pada Bank BSI di Banyuwangi**

**Vina Nury Salsabila<sup>1</sup>, Indana Almas Azhar<sup>2</sup>**

University Kh. Mukhtar Syafaat Banyuwangi

*nurysalsabilavina@gmail.com<sup>1</sup>, almasazhar900@gmail.com<sup>2</sup>*

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine (1) the implementation of employee performance at Bank BSI Banyuwangi in carrying out daily operations. (2) the implementation of employee performance in operational risk management at Bank BSI Banyuwangi. This study used a qualitative approach with a case study of several BSI branch offices through in-depth interviews, observations, and documentation studies. Analysis was carried out using the Miles and Huberman (1994) model, which includes data reduction, presentation, and verification. Data validity was ensured through triangulation of various sources. The results indicate that employee performance at BSI Banyuwangi plays a crucial role in operational effectiveness and risk management. Discipline, procedural compliance, and risk awareness, supported by training, motivation, and regular evaluations, can create a proactive work culture that minimizes potential losses and increases bank efficiency.*

**Keywords:** *Employee Performance, Operational Risk, Bank Syariah Indonesia.*

### **PENDAHULUAN**

Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai lembaga keuangan berbasis syariah memainkan peran penting dalam inklusi keuangan Islam di Indonesia. Di tengah pesatnya perkembangan teknologi dan persaingan industri, kinerja karyawan menjadi fondasi utama dalam pelayanan yang profesional dan religius. Karyawan dituntut tidak hanya mahir secara teknis, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai spiritual Islam. Menurut Antonio (2011), perbankan syariah harus menjunjung nilai amanah dan profesionalitas sebagai manifestasi dari ajaran Islam dalam dunia kerja.

Salah satu indikator penting keberhasilan pelayanan adalah loyalitas nasabah. Nasabah yang loyal tidak hanya aktif bertransaksi tetapi juga menjadi promotor layanan (Kotler & Keller, 2016). Di sisi lain, risiko operasional—seperti human error, lemahnya kontrol internal, dan kegagalan sistem—berpotensi mengganggu stabilitas perbankan (Kasmir, 2018). Maka dari itu, manajemen risiko yang efektif juga menjadi komponen penting dalam menjaga kesehatan bank.

Dalam era persaingan perbankan yang semakin dinamis, efektivitas kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam memastikan operasional lembaga keuangan berjalan lancar dan

efisien. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, motivasi yang baik, dan pemahaman yang memadai terhadap prosedur internal akan mendukung terciptanya pengendalian risiko yang efektif. Namun, jika kinerja karyawan kurang optimal, maka potensi terjadinya kesalahan prosedur, kelalaian dalam sistem, atau penyalahgunaan tugas bisa meningkat dan mengakibatkan munculnya risiko operasional.

Menurut penelitian oleh Arif et al. (2024) pada bank syariah, pemberdayaan karyawan terbukti mempengaruhi kinerja mereka secara signifikan. Dengan demikian, fokus terhadap bagaimana kinerja karyawan diimplementasikan dalam konteks pengendalian risiko operasional menjadi sangat penting.

Risiko operasional di perbankan didefinisikan sebagai potensi kerugian yang timbul dari kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau kejadian eksternal lainnya. Faktor manusia termasuk karyawan yang menjalankan tugas operasional sehari-hari sering kali menjadi penyebab utama munculnya risiko tersebut karena kesalahan manusia atau pelanggaran prosedur.

Sebuah studi terbaru menyebut bahwa “sumber daya manusia sebagai penyebab risiko operasional merupakan salah satu faktor dominan dalam pengendalian risiko bank. Dalam konteks cabang lokal seperti di Banyuwangi, variabel manusia-karyawan ini perlu dikaji secara mendalam karena karakteristik lokal dan budaya organisasi dapat mempengaruhi implementasi kinerja. Oleh karena itu, menelaah kontribusi kinerja karyawan terhadap pengendalian risiko operasional menjadi sangat relevan untuk menjaga kesehatan institusi.

Pada cabang bank syariah seperti di Banyuwangi, cabang dari Bank Syariah Indonesia (BSI), penting untuk melihat secara spesifik bagaimana pelaksanaan tugas, kepatuhan prosedur, dan pengendalian internal karyawan berpengaruh terhadap mitigasi risiko operasional. Kinerja karyawan yang baik tidak hanya dilihat dari produktivitas atau pencapaian target, tetapi juga dari penerapan kebijakan risk-management dan kepatuhan terhadap standar operasional.

Penelitian Erman & Winario (2024) pada industri perbankan Indonesia menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko berpengaruh pada kinerja bank secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menggali secara kualitatif bagaimana kinerja karyawan di BSI Banyuwangi dilaksanakan dan bagaimana hal tersebut berhubungan dengan pengelolaan risiko operasional, sehingga institusi dapat mempertahankan stabilitas dan reputasi bank.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis studi kasus di beberapa kantor cabang BSI. Teknik pengumpulan data meliputi Wawancara mendalam (manajer cabang, frontliner, nasabah), Observasi langsung terhadap interaksi pelayanan, Studi dokumentasi (SOP, laporan audit, data keuangan). Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan verifikasi (Miles & Huberman, 1994). Validitas data diperoleh melalui triangulasi data dari berbagai sumber.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat memengaruhi loyalitas nasabah. Karyawan yang ramah, tanggap, dan memahami prinsip syariah mampu meningkatkan kenyamanan dan kepercayaan nasabah. Hal ini sejalan dengan Griffin (2002) yang menyatakan bahwa pelayanan yang berkualitas meningkatkan retensi nasabah.

“Karyawan yang menunjukkan sikap ramah, profesional, dan memahami prinsip-prinsip syariah dalam pelayanan cenderung menciptakan kenyamanan dan kepercayaan nasabah” (Salsabila & Ekaningsih, 2025: 4).

Namun demikian, terdapat ketimpangan kualitas antar cabang. Beberapa cabang belum memiliki pelatihan rutin, berdampak pada kualitas layanan yang menurun. “Beberapa cabang mengalami hambatan dalam pelatihan karyawan secara berkala, sehingga berdampak pada pelayanan yang kurang optimal” (Salsabila & Ekaningsih, 2025: 4).

### **B. Rasio oprasional bank**

Risiko operasional ditemukan dalam bentuk kesalahan input data, keterlambatan layanan, lemahnya koordinasi, dan kurangnya pengawasan internal. Risiko ini sangat berpengaruh terhadap stabilitas dan kepercayaan publik. “Risiko ini menjadi ancaman terhadap kesehatan bank, karena dapat menimbulkan keluhan nasabah, kerugian finansial, dan penurunan reputasi” (Salsabila & Ekaningsih, 2025: 4).

Menurut Rivai (2013), risiko operasional harus dikendalikan dengan penguatan SOP, peningkatan sistem pengawasan, dan digitalisasi proses kerja.

### **C. Pengelolaan Risiko**

Stabilitas kesehatan bank sangat bergantung pada keseimbangan antara kinerja karyawan yang optimal dan pengendalian risiko yang ketat. Penguatan spiritualitas, pelatihan SDM, dan modernisasi operasional perlu diintegrasikan secara berkelanjutan. “Bank syariah harus mengintegrasikan aspek spiritualitas, profesionalisme, dan manajemen risiko dalam operasionalnya” (Salsabila & Ekaningsih, 2025: 5).

#### **D. Implementasi Kinerja Karyawan Di Bank BSI Banyuwangi Dalam Menjalankan Tugas Operasional Sehari-Hari**

Kinerja karyawan dalam institusi perbankan syariah seperti BSI sangat penting karena mereka menjalankan beragam tugas operasional seperti pelayanan nasabah, pemrosesan transaksi, dan pengendalian internal. Pemberdayaan karyawan terbukti menjadi faktor kunci peningkatan kinerja. Dalam konteks BSI Banyuwangi, implementasi kinerja karyawan sehari-hari mencakup disiplin waktu, pemahaman tugas, serta kolaborasi tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, literatur juga menunjukkan bahwa faktor seperti pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja turut mempengaruhi kinerja karyawan (Zulfahmi & Zulfison, 2023). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana praktik operasional harian karyawan di BSI Banyuwangi berjalan agar dapat memastikan bahwa kinerja tersebut

Dalam operasional sehari-hari, karyawan BSI Banyuwangi dihadapkan pada prosedur yang harus dijalankan sesuai standar seperti kepatuhan pada akad syariah, akurasi transaksi, dan layanan nasabah yang tepat waktu. Hasil Jatira dkk (2025) pada bank konvensional menegaskan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran strategis dalam efektivitas operasional bank. Hal ini menandakan bahwa kinerja karyawan bukan hanya tentang target kuantitatif tetapi juga kualitas tugas dan kepatuhan terhadap prosedur.

Di lingkungan BSI Banyuwangi, tantangan seperti perubahan regulasi, digitalisasi layanan, dan harapan nasabah yang meningkat dapat memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan tugas operasional-nya. Oleh karena itu, manajemen cabang perlu mendukung karyawan dengan pelatihan dan sumber daya yang memadai agar tugas harian dapat berjalan lancar dan akurat.

Kinerja karyawan yang baik di BSI Banyuwangi dapat terlihat misalnya dalam ketepatan waktu pelayanan, minimnya kesalahan transaksi, dan koordinasi efektif antar bagian front-line dan back-office. Penelitian di BSI menunjukkan bahwa motivasi kerja, pelatihan kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam hasil penelitian Syafitri & Damrus 2022 ditemukan bahwa aspek seperti

kerjasama tim, kehadiran tepat waktu, dan pemahaman tugas operasional memiliki peran penting dalam kinerja karyawan.

Oleh karena itu, di BSI Banyuwangi, perlu dilakukan evaluasi rutin terhadap indikator-kinerja karyawan yang relevan dengan tugas operasional harian agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

### **E. Implementasi Kinerja Karyawan Terhadap Pengelolaan Risiko Operasional Di Bank BSI Banyuwangi**

Dalam pengelolaan risiko operasional, kinerja karyawan berperan sebagai salah satu faktor internal utama yang dapat memengaruhi efektivitas kontrol proses dan sistem pada bank. Studi menunjukkan bahwa perilaku karyawan, termasuk kepatuhan terhadap prosedur, ketelitian dalam proses transaksi, dan kesadaran terhadap risiko, berkontribusi langsung terhadap risiko operasional yang muncul (Setyawati, 2023).

Untuk BSI Banyuwangi, ini berarti bahwa para karyawan yang menjalankan tugas harian misalnya validasi dokumen syariah, pemrosesan transaksi, atau layanan nasabah harus memiliki kinerja yang tidak hanya memenuhi target kuantitatif tetapi juga meminimalkan potensi kesalahan maupun penyimpangan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi, pelatihan, dan monitoring kinerja menjadi penting dalam rangka memperkuat pengelolaan risiko operasional. Bila karyawan tidak secara optimal menjalankan tugasnya, maka kelemahan dalam proses internal dapat membuka peluang munculnya kerugian operasional bagi bank.

Lebih lanjut, implementasi kinerja karyawan yang baik juga berarti adanya mekanisme yang sistematis untuk pengukuran dan evaluasi kinerja yang terkait dengan pengelolaan risiko operasional. Penelitian Ramadhani & Husada (2025) pada bank syariah menunjukkan bahwa manajemen risiko operasional yang efektif berkaitan dengan identifikasi, pemantauan, dan kontrol risiko yang melibatkan peran karyawan secara aktif.

Di cabang BSI Banyuwangi, hal ini dapat diterjemahkan dalam praktik seperti audit internal rutin, prosedur pelaporan kesalahan/kecurangan, dan indikator kinerja karyawan yang memasukkan aspek risiko operasional (misalnya jumlah kesalahan transaksi, tingkat kepatuhan pada SOP, atau laporan insiden). Dengan memasukkan aspek risiko operasional ke dalam penilaian kinerja karyawan, bank dapat menciptakan budaya kerja yang lebih proaktif terhadap pengendalian risiko. Sebaliknya, apabila karyawan hanya dinilai berdasarkan target keuangan tanpa memperhatikan aspek risiko, maka aspek pengelolaan risiko operasional bisa

terabaikan dan bank menjadi lebih rentan terhadap kerugian yang muncul dari proses internal yang lemah.

## KESIMPULAN

Kinerja karyawan di BSI Banyuwangi sangat penting karena mencakup disiplin, pemahaman tugas, kepatuhan prosedur, dan kolaborasi tim dalam menjalankan tugas operasional sehari-hari, yang dipengaruhi oleh pelatihan, motivasi, budaya organisasi, dan dukungan manajemen, sehingga evaluasi rutin terhadap indikator kinerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Kinerja karyawan di BSI Banyuwangi berperan penting dalam pengelolaan risiko operasional karena kepatuhan terhadap prosedur, ketelitian, dan kesadaran risiko memengaruhi efektivitas kontrol internal, sehingga melalui pelatihan, monitoring, evaluasi, dan penilaian kinerja yang memasukkan aspek risiko operasional, bank dapat menciptakan budaya kerja yang proaktif dan meminimalkan potensi kerugian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, M. S (2011). *Bank syariah: Dari Teori Ke praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Setiawan, F., Guritmo, C., & Zunaidi, A. (2025). Assessing financial metrics and Sharia Healthcare stock return amid Indonesia's market volatility. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 15(2), 105–120. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v15i2.105-120>
- Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir. (2018). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed)*. New Jersey: Pearson Education.
- Lailatun Nikmah, Nelly Rizka Tri Wahyuni, Weka Nur Kharisma, Arif Zunaidi, Optimizing Liquidity Management in Islamic Banks: A Risk and Shariah Compliance Perspective. *Syari'ah Economics*, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 16-41, aug. 2025. <https://doi.org/10.36667/se.v9i1.2223>.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publications.

Siti Wasitoh, Arif Zunaidi, Ning Purnama Sariati, (2025) *DIGITAL BANKING: Meningkatkan Keunggulan Bersaing*. Malang : Intrans Publishing

Siti Mufidatul Azizah, Chofifah Indah Parawansyah, Fitrotul Bitu Aulia Putri, Reviby Adam Nazalla Dhias, & Arif Zunaidi. (2025). The Role of Labor Law on Business Sustainability and Workers' Welfare in Indonesia. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(3).  
<https://doi.org/10.30651/jms.v10i3.26569>