

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Profil Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Tanjung

a. Sejarah Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Tanjung

Sebelum berubah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), institusi ini dikenal dengan nama Bank Syariah Mandiri (BSM). Bank ini beroperasi di bidang jasa perbankan dengan menerapkan prinsip-prinsip syariah. BSM didirikan pada tahun 1999 sebagai respons terhadap moneter dan krisis ekonomi yang melanda pada tahun 1997. Krisis tersebut menyebabkan tekanan besar pada industri perbankan nasional yang mayoritas dikuasai oleh bank konvensional. Pemerintah kemudian mengambil langkah strategis dengan melakukan rekapitalisasi dan konsolidasi sejumlah bank di Indonesia. Setelah keputusan merger, Bank Mandiri membuat tim khusus untuk mengembangkan perbankan syariah sebagai bagian dari kelompok perusahaan Bank Mandiri. Seiring waktu, Bank Syariah Mandiri berkembang menjadi sebuah bank yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam operasionalnya.

Bank Syariah Indonesia (BSI) dibentuk setelah PT Bank Syariah Mandiri bergabung dengan PT BRI Syariah dan PT BNI

Syariah. Pada 27 Januari 2021, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan surat Nomor SR-3/PB.1/2021 yang mengizinkan merger tiga perusahaan bank syariah. Perjanjian diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada 1 Februari 2021.

BSI KC Tanjung berada di Jalan Ir.P.H.M.Noor, Kelurahan Pembataan, Kecamatan Murung Pudak, Kabupaten Tabalong, Kalimantan Selatan, didirikan dengan tujuan utama untuk menyediakan layanan keuangan syariah kepada masyarakat setempat, khususnya di Kecamatan Murung Pudak.

Pendirian BSI KC Tanjung bertujuan untuk memperluas akses masyarakat terhadap solusi keuangan berbasis syariah, mendukung pertumbuhan ekonomi lokal, dan memperkuat inklusi keuangan di wilayah tersebut. Dengan visi menjadi salah satu dari 10 bank syariah global teratas dan misi untuk melayani lebih dari 20 juta nasabah di Indonesia, BSI berkomitmen untuk menyediakan layanan keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Bangunan BSI KC Tanjung terdiri dari dua lantai. Di lantai dasar terdapat ruang operasional seperti ruang BOSM dan stafnya, ruang prima pelanggan, pelayanan CS dan *Teller* serta pantry dan toilet. Di lantai dua terdapat ruang Branch Manager, bagian Mikro dan Marketing, serta mushola, toilet, dan kantin.

Ruang lingkup pemasaran Bank BSI KC Tanjung tidak terbatas hanya di wilayah Tanjung, tetapi juga mencakup daerah-daerah sekitar seperti Kabupaten Balangan, Barito Timur, dan sekitarnya. nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang (KC) Tanjung Tabalong mencakup berbagai kelompok masyarakat, termasuk pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Tabalong. Hal ini menunjukkan bahwa BSI KC Tanjung melayani beragam segmen masyarakat, dari pelaku usaha hingga individu dengan berbagai latar belakang ekonomi dan produk yang banyak di minati nasabah adalah tabungan haji dan tabungan easy wadiah.

b. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Tanjung

Visi :

Top 10 Global Islamic Bank

Misi :

- 1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
- 2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi pemegang saham
- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan bagi para talenta terbaik di Indonesia

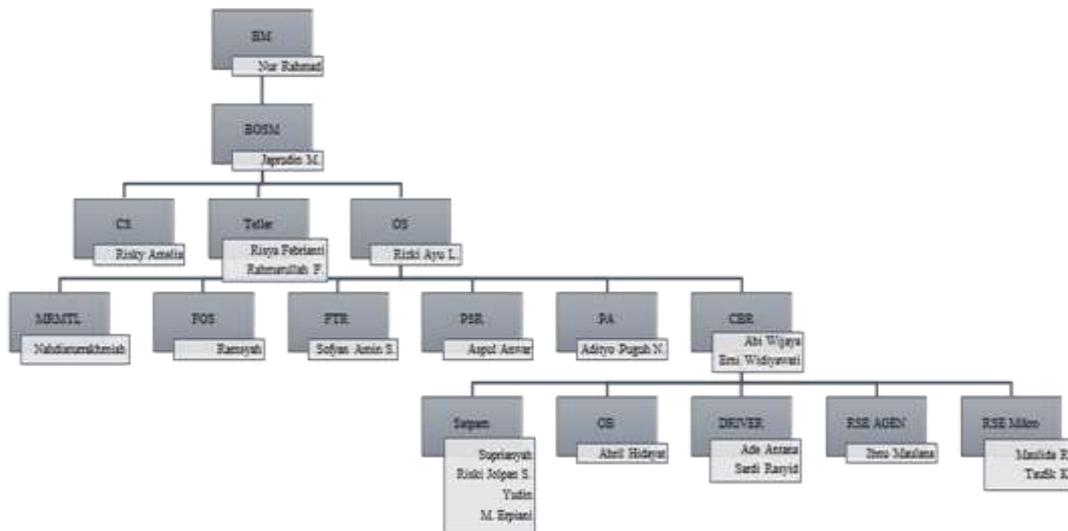
c. Tujuan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Tanjung

Tujuan Bank Syariah Indonesia dapat dilihat dari Visi dan Misi yaitu, *Top 10 Global Islamic Bank*. Untuk mencapai Top

10 tersebut, Pihak perusahaan harus mencapai Top 10 tersebut, Pihak perusahaan harus mencapai Misi yang telah dicantumkan yaitu:

- 1) Memberikan akses solusi keuangan Syariah di Indonesia
 - 2) Bank Syariah harus melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menjadi Top 5 Bank berdasarkan jumlah asset yaitu lebih dari 500 triliun rupiah dan nilai buku 50 triliun di tahun 2025 mendatang.
 - 3) Menjadi bank Besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham Bank Syariah Indonesia harus menjadi Top 5 Bank yang Profitable di Indonesia dengan jumlah REO 18% dan valuasi kuat ($PB > 2$).
 - 4) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat, Serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.
- d. Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Tanjung

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Sumber : Bank Syariah Indonesia KC Tanjung

e. Tugas dan *Job Description* Bank Syariah Indonesia Kantor

Cabang Tanjung

1) *Branch Manajer*

Branch Manager berperan sebagai pemimpin yang mengawasi pencapaian target laba dan kinerja bisnis, menjalankan operasi serta layanan cabang, dan memastikan setiap unit bisnis di bawah koordinasinya mencapai kinerja secara prudent. Ia juga berwenang memutuskan pembiayaan sesuai batas wewenangnya. Adapun tugas dan tanggung jawab *Branch Manajer* meliputi:

- a) Menjamin tercapainya target keuntungan dan kinerja bisnis pada segmen pembiayaan (mikro, *business*

- banking*, konsumen), pendanaan, FBI, serta kontribusi margin dari wilayah yang menjadi tanggung jawabnya.
- b) Mengidentifikasi dan mengembangkan potensi bisnis di wilayah koordinasi guna memperluas portofolio pembiayaan, meningkatkan penghimpunan dana dari pihak ketiga, serta memperbaiki kualitas pembiayaan dan meningkatkan pendapatan non-operasional.
 - c) Melakukan penandatanganan Perjanjian Kerja Sama (PKS) dan Nota Kesepahaman (MoU) dengan instansi, umroh, dealer, travel, toko emas, atau *supplier* emas sesuai dengan wewenang yang dimiliki, sekaligus menjaga dan meningkatkan kualitas pembiayaan.
 - d) Memantau pelaku usaha baik internal maupun eksternal serta mengawasi pelaksanaan penerapan Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT).

2) *Branch Operation & Service Manager (BOSM)*

Branch Operation & Service Manager bertanggung jawab memastikan setiap proses operasional di Kantor Cabang berjalan sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan, guna membantu tercapainya target yang telah

ditetapkan oleh Kantor Cabang. Mengenai tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a) Mengawasi pengelolaan kas serta mengevaluasi proses pengajuan, penjaminan, dan penilaian kualitas pembiayaan gadai agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b) Menangani kegiatan layanan *Financing Operational* selama masa transisi, sekaligus memantau analisis dan pelayanan terhadap nasabah dengan mengedepankan prinsip Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT).
- c) Menjalankan tugas serta tanggung jawab lainnya sesuai dengan ketentuan internal bank, dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian, kepatuhan terhadap syariah, serta tidak bertentangan dengan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*).

3) *Customer service*

Customer service bertanggung jawab dalam mengelola layanan produk dan jasa serta pengelolaan kas yang mendukung pencapaian target bisnis. Adapun tugas dan tanggung jawab *Customer service* meliputi:

- a) Mengawasi pelaksanaan layanan transaksi oleh *Customer service* dan *Teller* agar berjalan sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan.
- b) Memantau dan mengelola kas sesuai batas yang telah ditetapkan serta meninjau dokumen transaksi *Customer service* dan *Teller*.
- c) Mengawasi dokumentasi transaksi yang dilakukan oleh *Customer service* dan *Teller*.
- d) Memelihara hubungan dengan nasabah dana eksisting serta memonitor laporan internal dan eksternal.
- e) Melaksanakan tugas lain sesuai kebijakan internal bank dengan menerapkan prinsip kehati-hatian, kepatuhan syariah, dan tidak bertentangan dengan *Good Corporate Governance (GCG)*.

4) *Teller*

Teller memiliki tanggung jawab untuk menjalankan berbagai tugas layanan transaksi keuangan sesuai dengan kebutuhan nasabah serta mendukung mencapai tujuan bisnis. Adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a) Memberikan layanan transaksi dana, baik dalam bentuk tunai maupun non-tunai, sesuai dengan kebutuhan nasabah.

- b) Mengelola kas harian serta melakukan pemeriksaan terhadap kelayakan uang, termasuk memilah antara uang yang tidak layak edar dan layak edar.
- c) Menjalankan tugas-tugas tambahan sesuai ketentuan internal bank, dengan tetap mematuhi prinsip kehati-hatian dan kepatuhan terhadap prinsip syariah (*sharia compliance*).

5) *Operational Staff*

Operational Staff bertugas melakukan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan layanan kliring serta pencatatan transaksi operasional dan layanan nasabah di Kantor Cabang. Tugas dan tanggung jawabnya antara lain:

- a) Menangani transaksi kliring dan transfer keluar, termasuk proses kliring masuk dan keluar, sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
- b) Menjalankan transaksi domestik dan kliring lainnya seperti *payroll*, *payment point*, dan pelimpahan transaksi valuta asing, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
- c) Melaksanakan pencatatan transaksi seperti pembayaran pembiayaan, pembayaran hasil pembiayaan, biaya terkait, serta pembukuan transaksi lainnya.

- d) Mengelola administrasi dan dokumentasi transaksi secara keseluruhan, serta memverifikasi keakuratan dan kewajaran laporan keuangan.
- e) Menangani administrasi terkait penutupan polis asuransi atas semua aset yang dimiliki oleh bank.
- f) Menjalankan tugas tambahan sesuai ketentuan internal bank yang berlaku.

6) *Consumer Business Staff*

Consumer Business Staff bertugas menjalankan kegiatan penjualan produk pembiayaan konsumen guna mendukung tercapainya target bisnis. Tugas dan tanggung jawabnya meliputi:

- a) Melakukan kegiatan penjualan seperti presentasi, canvassing, serta menjalankan program, biaya, dan produk guna mencapai target yang ditetapkan.
- b) Menindaklanjuti keterikatan bank ke nasabah setelah proses penutupan (*closing*) aktivitas penjualan.
- c) Menyatukan dokumen aplikasi pembukaan rekening nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d) Menyusun laporan kunjungan dalam rangka aktivitas penjualan atau *cross selling* kepada nasabah maupun calon nasabah sesuai target pasar.

- e) Melaksanakan analisis dan pelayanan kepada nasabah dengan menerapkan prinsip Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT).
- f) Menjalankan tugas tambahan lainnya sesuai ketentuan internal bank dengan tetap menjunjung prinsip kehati-hatian, kepatuhan terhadap prinsip syariah (*Sharia Compliance*), Serta sesuai dengan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*).

7) *Micro Staff*

Micro Staff merupakan tim yang memiliki tugas menjamin pelaksanaan pengembangan bisnis mikro, memberikan saran terhadap permohonan pembiayaan nasabah, serta menjamin tercapainya target pembiayaan mikro. Adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a) Mengawali hari kerja dengan rapat pagi untuk membahas rencana kerja harian.
- b) Melaksanakan survei awal ke lokasi usaha dan objek jaminan milik calon nasabah.
- c) Melakukan penagihan terhadap akun nasabah dengan status kolektibilitas 1 dan 2.
- d) Menyusun proposal pengajuan pembiayaan.

8) *Driver*

Driver adalah individu/tim yang bertugas mendukung lancarnya operasional kendaraan dinas agar aktivitas perjalanan berlangsung aman dan efisien. Tugas dan tanggung jawabnya mencakup:

- a) Mengoperasikan kendaraan dinas dengan cara yang tepat dan aman.
- b) Memastikan ketersediaan bahan bakar kendaraan dalam kondisi cukup dan stabil.
- c) Merawat kendaraan dinas agar tetap dalam kondisi layak, aman, dan siap pakai.
- d) Menjamin keselamatan dan ketepatan waktu perjalanan pegawai yang menggunakan kendaraan dinas.

9) *Security*

Security merupakan personel yang bertugas menjaga keamanan dan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman di area kantor, baik saat jam operasional maupun di luar jam kerja. Adapun tugas dan tanggung jawabnya sebagai berikut:

- a) Memberikan bantuan layanan kepada nasabah selama jam operasional.

- b) Menjamin keamanan lingkungan kantor agar tetap aman dan kondusif.
- c) Mendokumentasikan seluruh aktivitas atau kejadian selama masa penjagaan.
- d) Memastikan inventaris kantor tetap terjaga serta ruangan dalam kondisi aman.
- e) Mengawasi penggunaan listrik di luar jam kerja agar tetap efisien dan sesuai kebutuhan.
- f) Menjamin keamanan serta keteraturan kendaraan milik nasabah di area parkir kantor.

2. Strategi peningkatan efisiensi operasional yang diterapkan *Front office* di Bank Syariah Indonesia Kc Tanjung.

Data hasil penelitian ini dilakukan dalam waktu dua bulan mulai tanggal 20 Januari - 20 Maret 2025. Data yang disajikan dalam penelitian ini diperoleh melalui berbagai teknik, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti melakukan wawancara dilakukan dengan BOSM, dua *Teller*, satu *Customer service*, serta dua petugas keamanan, observasi langsung di lapangan, sementara. Selain itu, dokumentasi juga dilakukan terhadap objek-objek yang relevan guna mendukung penelitian ini agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

berikut adalah hasil wawancara yang telah dilakukan di BSI KC Tanjung:

a. *Customer service*

Sebelum melayani nasabah, *Customer service* harus melakukan beberapa persiapan, seperti memahami informasi produk dan layanan terbaru, memastikan sistem dan peralatan kerja berfungsi dengan baik, menyiapkan skrip komunikasi yang ramah dan profesional, serta menjaga penampilan dan sikap yang sopan untuk memberikan pengalaman terbaik bagi nasabah.

Customer service Ibu Rizki Amelia mengatakan Sebelum memulai alur kerja di BSI, standar prosedurnya adalah memastikan kesiapan pegawai, termasuk kelengkapan atribut, kesesuaian seragam, dan kesiapan diri. Untuk *CS* sendiri, langkah pertama adalah memeriksa kelengkapan buku tabungan, kartu ATM, serta stok perlengkapan yang akan digunakan. Setelah itu, petugas keamanan akan mengambilkan *cash box*. Dengan memastikan semua kebutuhan telah terpenuhi, pelayanan kepada nasabah dapat berjalan dengan lancar dan nyaman.

Adapun dalam melayani nasabah, beliau mengikuti alur kerja yang dimulai dengan menyambut nasabah secara ramah, mengidentifikasi kebutuhan, memberikan solusi yang sesuai,

serta memastikan bahwa layanan yang diberikan sudah memenuhi harapan mereka sebelum menutup interaksi dengan baik.

Ibu Rizki mengatakan dalam melayani nasabah:

“standarnya roleplay kami dulu dikasih scrib layanan seperti scrib menyapa nasabah ‘Assalamu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Selamat Pagi Ibu/Bapak, dsb’ kalo sekarang itu sudah dimodifikasi sendiri yang paling penting tidak melupakan salam. Kalo khas dari BSI itu sendiri ya mendoakan setelah selesai transaksi seperti ‘Ibu/Bapak hati-hati dijalan, semoga berkah, dsb’”

Untuk menjaga efisiensi waktu, beliau harus siap dalam segi standar layanan, mempersiapkan dan menguasai produk yang akan disampaikan ke nasabah, serta berusaha memahami kebutuhan nasabah dengan cepat. Beliau merasa bahwa SOP di BSI Tanjung sudah cukup membantu dalam menjalankan tugas, namun dalam beberapa situasi tertentu, diperlukan waktu yang cepat dalam menyelesaikan masalah. Meskipun SOP masih memiliki beberapa kekurangan dalam mendukung pekerjaan, hal ini bisa disiasati dengan inisiatif dan pemikiran kreatif. Kekurangan tersebut justru dapat menjadi peluang untuk beliau belajar dan meningkatkan keterampilan dalam menghadapi berbagai tantangan.

Tantangan yang sering beliau hadapi antara lain antrian panjang, nasabah yang memiliki kebutuhan kompleks, serta kendala teknis pada sistem. Namun, teknologi seperti sistem

komputerisasi dan aplikasi sangat membantu dalam mempercepat akses data serta mempermudah transaksi, sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih efisien.

Ibu Rizky Amelia juga mengatakan:

“untuk teknologi seperti sistem komputer sama aplikasi kan standarnya sudah pasti harus ada dan itu sangat jelas dalam membantu pekerjaan. Untuk teknologinya pun sudah berkembang sangat pesat dibandingkan yang dulu”

Untuk meningkatkan layanan *Customer service* beliau mengatakan diperlukan tambahan *people*. Namun, jika itu tidak memungkinkan, solusinya bisa dengan peningkatan pengetahuan. Dari manajemen pun mengharapkan semuanya bisa serba digital karena kalo buka rekeningpun prosesnya selesai di-digital. Beberapa antrian sebenarnya tidak perlu ke CS, seperti laporan, transfer, atau kegagalan transaksi. Bahkan, pembukaan rekening haji kini bisa dilakukan melalui mobile banking. Supervisor atau petugas keamanan juga dapat membantu mengarahkan nasabah saat antrean penuh.

b. *Teller*

1) *Teller*

Sebelum melayani nasabah Ibu Risyia Febrianti mengatakan:

“sebelum pelayanan, karena ibu Teller jadi ibu menyiapkan modal dulu, misalnya dalam sehari ada orang yang mau narik 100JT, kita siapkan dulu modalnya dan kita rapikan juga perlengkapan kerja”

Dan dalam melayani nasabah, beliau mengikuti prosedur kerja yang dimulai dengan memberikan salam, menanyakan keperluan mereka, melakukan verifikasi data, serta memproses transaksi dengan teliti dan efisien. Setiap hari, beliau juga bekerja sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan untuk memastikan layanan berjalan lancar, meskipun terkadang ada kendala seperti keterlambatan sistem atau antrean panjang yang memerlukan penyesuaian.

Tantangan yang sering dihadapi sebagai *Teller* meliputi volume transaksi yang tinggi, ketelitian dalam menangani uang tunai, serta menjaga kepuasan nasabah di tengah keterbatasan waktu. Bu Risyia juga mengatakan:

“untuk tantangan biasanya antrian membludak, untuk saat ini kan waktunya pelunasan haji juga, nah lumayan besar nominal pelunasannya, kadang itu harus cepat, tepat dan teliti supaya nasabah tidak menunggu terlalu lama”

Dalam menghadapi berbagai karakter nasabah, beliau berusaha menerapkan teknik komunikasi yang baik dengan bersikap ramah, sabar, dan memberikan solusi yang jelas sesuai kebutuhan mereka. Untuk meningkatkan efisiensi pekerjaan *Teller*, menurut beliau itu dari diri sendiri seperti skill harus sudah terbiasa, teliti, dan teknologi juga harus mendukung.

2) *Teller Kriya*

Pak Fajar mengatakan Sebelum memulai layanan, beliau melakukan login absen terlebih dahulu. Setelah itu, uang diambil dari brankas sebagai persiapan untuk membuka kas. Sejumlah uang yang telah diambil kemudian dimasukkan kembali agar terdeteksi oleh sistem. Setelahnya, dokumen permintaan kas diajukan dan ditandatangani oleh Supervisor sebagai bentuk persetujuan.

Adapun pada saat melayani nasabah beliau mengatakan:

“Datang nasabah itu, kita salam, menanyakan namanya siapa, kemudian baru kita tanyakan kebutuhannya apa, biasanya kaya gitu. Misalnya transaksi setor tunai, kita terima dulu struknya dan uangnya, kita rapikan terus bilang ‘pak/bu mohon diperhatikan kita hitung uangnya’, kalo sudah selesai, nasabah dimohon untuk menunggu sebentar apabila ada permen dipersilahkan untuk mengambil kemudian duduk, apabila sudah selesai harus menandatangani struk sudah selesai transaksi”

Setiap hari, beliau bekerja sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan, yang mencakup prosedur standar dalam menangani berbagai jenis transaksi. Namun, terkadang terdapat kendala seperti sistem yang lambat atau antrean panjang yang memerlukan penyesuaian agar layanan tetap berjalan lancar.

Tantangan utama dalam tugas sebagai *Teller* adalah menghadapi antrian panjang, menangani transaksi dalam jumlah besar, serta memastikan ketelitian agar tidak terjadi kesalahan. Teknologi seperti sistem komputerisasi dan aplikasi perbankan sangat membantu dalam mempercepat proses transaksi, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan efisiensi kerja.

Untuk menghadapi sifat nasabah yang berbeda-beda, saya menerapkan teknik komunikasi yang baik, seperti bersikap sabar, mendengarkan dengan aktif, dan memberikan solusi yang jelas sesuai kebutuhan mereka.

Agar pekerjaan *Teller* lebih efisien, beliau mengatakan:

“kebetulan kalo kami ini dibelakang ada pintu/pembatas, dan ada beberapa transaksi yang butuh otorisasi dengan supervisor, jadi kita harus bolak-balik, nah itu sih yang jadi kendala. Untuk saran ya mungkin seperti di bank-bank lain ada mantri supervisor disamping yang langsung menyetujui”.

c. *Security*

1) *Security 1*

Sebagai bagian dari operasional *Front office*, tugas utama Pak Jolpan yang jelas untuk sebagai pengamanan, memberikan pelayanan kepada nasabah, termasuk membantu proses administrasi, menangani keluhan, serta memastikan kelancaran transaksi. Beliau pernah

mengikuti pelatihan untuk operasional di area banjarmasin.

Tantangan utama yang beliau hadapi adalah menghadapi nasabah dengan berbagai karakter membutuhkan kesabaran dan strategi yang tepat. Salah satu tantangannya adalah nasabah yang kurang paham teknologi (gaptek), yang sering kesulitan dalam menggunakan layanan digital. Kendala yang biasanya beliau hadapi juga ketika nasabah tidak menjelaskan dengan jelas keperluan mereka. Beliau mengatakan:

“kalo misal ada nasabah yang keperluannya kita tidak tau, otomatis kita bertanya lagi untuk memastikan kebutuhan nasabahnya. misalnya, jika nasabah ingin membuka tabungan bisnis, maka kita arahkan mereka untuk ke marketing. Kalau kami, walaupun harus tau produk, tapi kami tidak sepenuhnya juga menguasai produk tersebut”

2) Security 2

Bapak Supri sebagai *Security* dalam operasional

Front office mengatakan:

“tugas utama saya dalam operasional front office yang pasti menjaga keamanan, melayani nasabah yang datang, memastikan kelancaran proses administrasinya, terus membantu dalam berbagai kebutuhan informasi dan transaksinya. Saya juga sudah pernah mengikuti pelatihan yang dapat membantu dalam pekerjaan saya”

Tantangan yang sering beliau hadapi adalah menangani nasabah yang memiliki kendala kompleks

serta memastikan mereka tetap mendapatkan pengalaman layanan yang baik. Kendala lainnya adalah ketika sistem mengalami gangguan atau ketika ada lonjakan jumlah nasabah yang membutuhkan pelayanan secara bersamaan.

Beliau memahami SOP yang berlaku dan merasa SOP tersebut cukup membantu, meskipun dalam situasi tertentu diperlukan fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Teknologi seperti sistem antrian sangat mempermudah pekerjaan karena membantu mengatur urutan layanan dan mengurangi kepadatan di area pelayanan.

d. BOSM (*Branch Operation & Service Manajer*)

Bapak Japrudin Munir sebagai *Branch Operation & Service Manajer* (BOSM), beliau bertanggung jawab memastikan kelancaran operasional dan pelayanan di cabang dengan menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan efisiensi. Beberapa strategi yang diterapkan mencakup digitalisasi layanan melalui mobile banking dan optimalisasi sistem antrian elektronik.

Beliau juga mengatakan:

“Dalam operasional, efisiensi biaya dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti menggunakan kertas bekas, mematikan AC setiap sore, serta mengurangi penggunaan listrik yang tidak diperlukan. Selain itu, terdapat biaya kerja dan gaji yang

juga perlu dikelola dengan baik. Efisiensi juga dapat diterapkan dalam pembelian dalam jumlah besar; misalnya untuk kertas. Jika biasanya pembelian dilakukan per rim, maka membeli dalam satuan box bisa lebih menghemat biaya karena harganya lebih murah. Dengan langkah-langkah ini, operasional dapat berjalan lebih hemat tanpa mengurangi produktivitas”

Tantangan utama yang sering dihadapi meliputi volume transaksi yang tinggi, keterbatasan sumber daya manusia, serta kendala teknis seperti gangguan sistem yang dapat memperlambat layanan. Oleh karena itu, proses rekrutmen tenaga kerja di BSI dilakukan secara ketat. Proses dimulai dengan pengumpulan berkas lamaran, diikuti dengan tahapan wawancara, tes psikotes, dan tes kesehatan. Setelah itu, hasil seleksi diajukan untuk mendapatkan persetujuan dari *Area Branch Manager* dan Kepala Kanwil. Jika telah disetujui, calon karyawan baru dapat bergabung secara resmi.

Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, BSI menyediakan berbagai program pelatihan, seperti pelatihan layanan prima, komunikasi efektif, serta pemahaman mendalam mengenai produk syariah dan penggunaan sistem perbankan berbasis teknologi. Dalam operasional sehari-hari, nilai-nilai syariah diterapkan melalui edukasi kepada nasabah. Secara umum, nasabah sudah memahami konsep dasar perbankan syariah, namun saat pembukaan rekening, *Customer service* tetap memberikan penjelasan kembali,

termasuk tentang bunga dan riba. Selain itu, teknologi juga berperan penting dalam mendukung operasional *front office*, seperti komputer, *user ID* untuk masuk ke sistemnya, serta layanan digital lainnya yang membantu mempercepat dan mempermudah transaksi. Karyawan diberikan pelatihan untuk menggunakan teknologi perbankan yang ada, terutama saat ada pembaruan sistem atau penambahan fitur baru. Pelatihan ini biasanya diadakan oleh kantor pusat dan dilakukan secara daring melalui *Zoom*. Tujuannya adalah agar karyawan dapat memahami serta mengoperasikan sistem dengan baik, sehingga layanan kepada nasabah tetap optimal.

Untuk *reward* bagi karyawan yang berprestasi, terutama bagi *frontliner* yang berhasil mencapai target tertentu. Misalnya, jika seorang *frontliner* berhasil mereferensikan nasabah untuk program cicil emas (Cilem) atau pembiayaan mobil, maka mereka akan mendapatkan *reward* sebagai bentuk apresiasi. Setiap pencapaian dalam membawa nasabah untuk produk tersebut akan diberikan penghargaan sesuai ketentuan yang berlaku. Dalam menjalankan tugasnya, *teller*, *customer service*, dan *security* harus memiliki keterampilan yang sesuai dengan perannya. *Teller* harus teliti, cepat, dan mampu bekerja di bawah tekanan, sementara *customer service* harus memiliki keterampilan

komunikasi yang baik serta pemahaman yang luas mengenai produk perbankan syariah. *Security*, di sisi lain, harus disiplin, tegas, dan sigap dalam menjaga keamanan serta memberikan kenyamanan bagi nasabah.

Untuk mendukung hasil penelitian, berikut disajikan tabel yang merangkum kondisi operasional *Front office* di Bank Syariah Indonesia KC Tanjung, mencakup aspek waktu, tenaga kerja, dan alat pendukung.

Tabel 4.1 rangkuman hasil wawancara

Posisi	Waktu	Tenaga Kerja	Alat Pendukung
<i>Customer service</i>	Menghadapi antrian yang panjang dan membutuhkan kecepatan dalam menyelesaikan masalah	<i>Customer service</i> hanya satu, beban kerja tinggi	Komputer dan sistem aplikasi sangat membantu mempercepat pekerjaan
<i>Teller</i>	Saat transaksi besar seperti pelunasan haji, harus cepat	Harus kerja cepat, teliti, dan terbiasa agar	Sistem kadang lambat, itu menjadi kendala

	agar nasabah tidak menunggu lama	pelayanan efisien	
<i>Teller Kriya</i>	Terkendala dengan lokasi supervisor yang terpisah untuk otorisasi	Dua <i>Teller</i> untuk banyak transaksi	Sistem komputer sangat mendukung pekerjaan
<i>Security 1</i>	Pelayanan jadi lama karena nasabah sering tidak tahu kebutuhanya	Tidak semua <i>security</i> memahami produk bank	Sistem antrian sangat membantu untuk mengurangi antrean yang tidak teratur
<i>Security 2</i>	Sistem antrian membantu mengatur giliran nasabah agar tidak bingung	Sudah ikut pelatihan	Sistem antrian sangat membantu untuk mengurangi antrean yang tidak teratur
BOSM	Digitalisasi seperti mobile banking membuat	Karyawan dipilih dengan seleksi	Teknologi seperti komputer dan

	pelayanan lebih cepat		layanan digital sangat membantu pekerjaan jadi efisien
--	-----------------------	--	--

Sumber : Wawancara pada 20 Januari – 20 Maret 2025 di BSI KC Tanjung

B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi peningkatan efisiensi operasional *Front office* di Bank Syariah Indonesia KC Tanjung. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lapangan, ditemukan bahwa efisiensi operasional dapat dianalisis melalui tiga aspek penting, yaitu waktu, tenaga kerja, dan alat pendukung. Ketiga aspek tersebut akan dibahas berikut ini:

1. Efisiensi berdasarkan Aspek Waktu

Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen waktu di *front office* BSI KC Tanjung sudah berjalan dengan baik meskipun masih terdapat beberapa kendala dilapangan. Setiap pegawai, baik *Teller* maupun *Customer service*, telah berusaha mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku, seperti memulai kegiatan dengan persiapan alat-alat kerja, memastikan kesiapan sistem, serta menjaga standar layanan kepada nasabah. Dengan adanya SOP yang jelas ini, waktu kerja menjadi lebih terarah dan kegiatan pelayanan dapat dilakukan secara lebih cepat dan efisien. Namun, pada saat

tertentu, terutama di musim pelunasan haji, antrian nasabah bisa membludak sehingga pelayanan memerlukan waktu yang lebih panjang. Kondisi ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi pegawai *Front office* untuk tetap mempertahankan kecepatan pelayanan tanpa mengorbankan kualitas layanan.

Dalam teori efisiensi menurut Mulyadi dkk. (2023), disebutkan bahwa efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai hasil maksimal. Waktu, sebagai salah satu sumber daya penting, harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar produktivitas meningkat dan tingkat kepuasan nasabah tetap terjaga. Teori ini sangat relevan dengan kondisi yang ditemukan di BSI KC Tanjung, di mana pegawai berupaya mengoptimalkan penggunaan waktu dalam setiap proses layanan, mulai dari menyambut nasabah, memahami kebutuhan mereka, hingga menyelesaikan transaksi dengan cepat dan akurat.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Ratna Kartika Rini Zaen di Bank Muamalat KCP Blitar, ada perbedaan yang cukup signifikan. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa keterlambatan dalam pelayanan disebabkan oleh adanya perbedaan layanan antara nasabah biasa dan nasabah dengan pangkat atau saldo tertentu. Hal ini menyebabkan ketidakadilan dalam penggunaan waktu pelayanan. Sedangkan di BSI KC Tanjung, keterlambatan atau antrian panjang lebih disebabkan oleh faktor teknis, yaitu keterbatasan jumlah

pegawai dibandingkan volume nasabah yang datang, bukan karena perbedaan perlakuan terhadap nasabah. Ini menunjukkan bahwa BSI KC Tanjung berusaha menjaga keadilan dan kesetaraan pelayanan bagi semua nasabah, sesuai dengan prinsip pelayanan prima dalam perbankan syariah.

Upaya peningkatan efisiensi waktu juga didukung dengan penggunaan teknologi digital seperti sistem antrian elektronik dan aplikasi mobile banking yang terus dikembangkan oleh manajemen. Dengan adanya teknologi ini, nasabah dapat melakukan transaksi secara mandiri sehingga waktu tunggu di *front office* bisa berkurang.

2. Efisiensi berdasarkan Aspek Tenaga Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kerja yang ada di *Front office* BSI KC Tanjung, yaitu *Teller*, *Customer service*, dan *Security*, sudah melaksanakan tugasnya dengan sangat baik walaupun jumlah karyawannya tergolong terbatas. Dalam keseharian, dua orang *Teller* dan satu orang *Customer service* mampu melayani banyak nasabah dengan tetap menjaga standar pelayanan yang ramah, cepat, dan teliti.

Keterbatasan jumlah ini justru menjadi tantangan positif yang mendorong para karyawan untuk terus meningkatkan ketangguhan, keterampilan, serta kecepatan kerja mereka. Hal ini sesuai dengan teori Fitzsimmons yang menyebutkan bahwa optimalisasi sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam strategi peningkatan efisiensi

operasional. Dalam konteks ini, tenaga kerja BSI KC Tanjung tidak hanya mampu bertahan dalam kondisi kerja yang menantang, tetapi juga mampu menunjukkan kinerja yang produktif dan profesional.

Teori manajemen sumber daya manusia menurut Lia Restinasari (2018) menyebutkan bahwa tenaga kerja merupakan aset utama perusahaan karena manusia memiliki kemampuan untuk berpikir, berinovasi, dan mengambil keputusan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini sangat tercermin di BSI KC Tanjung, di mana karyawan *Front office* tidak hanya menjalankan tugasnya sesuai SOP, tetapi juga berinisiatif mencari solusi ketika menghadapi kendala, seperti mengarahkan nasabah ke jalur digital banking atau membantu mempercepat alur layanan saat antrian panjang terjadi. Ketangguhan, kesabaran, serta profesionalisme yang ditunjukkan tenaga kerja ini membuktikan bahwa kualitas individu menjadi faktor penting dalam mempertahankan efisiensi layanan di tengah keterbatasan kuantitas pegawai.

Dalam perbandingan dengan penelitian terdahulu oleh Khairul Nisa di KSPPS Harapan Umat, yang menunjukkan bahwa pelayanan optimal dapat tercapai dengan penyesuaian jumlah SDM sesuai kebutuhan anggota, BSI KC Tanjung menawarkan pendekatan berbeda, yaitu melalui penguatan kualitas tenaga kerja yang ada. Meski jumlah tenaga kerja belum ideal, namun kualitas pelayanan tetap dijaga melalui upaya

berkelanjutan seperti pelatihan daring, pelatihan layanan prima, serta program reward untuk karyawan yang berprestasi. Upaya-upaya ini memperlihatkan bahwa pihak manajemen tidak hanya fokus pada kuantitas, tetapi lebih menitikberatkan pada pengembangan kapasitas individu, sehingga tenaga kerja bisa bekerja lebih cepat, lebih teliti, dan lebih siap menghadapi berbagai karakter nasabah.

Selain itu, dalam perspektif nilai-nilai Islam, kerja keras dan ketekunan dalam menjalankan amanah, sebagaimana diajarkan dalam prinsip syariah, sangat dijunjung tinggi di lingkungan BSI KC Tanjung.

3. Efisiensi berdasarkan Aspek Alat-alat Pendukung

Dalam penelitian ini, terlihat bahwa alat-alat pendukung operasional di *Front office* BSI KC Tanjung sudah berperan sangat penting dalam meningkatkan efisiensi kerja. Penggunaan berbagai alat pendukung seperti komputer, sistem aplikasi internal bank, sistem antrian elektronik, serta layanan digital melalui mobile banking, telah membantu pegawai dalam mempercepat proses transaksi, mengurangi kesalahan manusiawi, dan meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah. Alat-alat ini memungkinkan proses pelayanan menjadi lebih cepat, lebih akurat, dan lebih praktis, sehingga baik nasabah maupun pegawai merasa lebih nyaman.

Hal ini sejalan dengan teori dari Laksono dan Nisa (2024) yang menyebutkan bahwa digitalisasi adalah salah satu kunci penting dalam

strategi peningkatan efisiensi operasional, terutama di sektor perbankan syariah, yang saat ini menghadapi tantangan persaingan ketat dengan bank konvensional maupun fintech.

Teknologi yang diterapkan di BSI KC Tanjung seperti sistem antrian elektronik misalnya, secara nyata membantu mengatur alur nasabah sehingga pelayanan menjadi lebih teratur dan mengurangi penumpukan di counter layanan. Selain itu, penggunaan aplikasi internal oleh *Teller* dan *Customer service* mempercepat verifikasi data nasabah serta memperlancar proses transaksi, sehingga waktu pelayanan bisa dipersingkat.

Dengan adanya alat-alat pendukung ini, pegawai tidak hanya bisa menghemat waktu, tetapi juga bisa bekerja lebih teliti karena sistem sudah otomatis membantu memvalidasi data. Seperti disebutkan dalam teori Heizer dan Render tentang manajemen operasional, penggunaan alat pendukung modern dalam operasional bank bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada proses manual yang lambat dan rawan kesalahan.

Namun, hasil penelitian juga menemukan bahwa kendala kecil masih kadang muncul, seperti lambatnya sistem atau gangguan pada jaringan internet, yang bisa memperlambat proses pelayanan. Tantangan ini bukan berarti menjadi hambatan besar, melainkan menjadi masukan berharga agar pihak manajemen terus memperbaiki dan mengupgrade sistem teknologi yang ada. Upaya yang telah

dilakukan oleh manajemen BSI KC Tanjung seperti mengadakan pelatihan sistem terbaru untuk seluruh karyawan secara berkala melalui daring, menunjukkan komitmen serius dalam menjaga agar penggunaan alat pendukung ini tetap efektif dan efisien.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu oleh Nining Lutfiah di BNI Syariah Tangerang, yang menekankan bahwa SOP berbasis teknologi mampu meningkatkan pelayanan *Customer service*, maka BSI KC Tanjung sudah melangkah lebih maju. Di sini, bukan hanya SOP berbasis teknologi yang diterapkan, tetapi juga pengembangan layanan mobile banking yang memungkinkan nasabah membuka rekening, menabung, dan melakukan berbagai transaksi tanpa harus datang ke kantor cabang. Ini tentu saja sangat mendukung efisiensi operasional dan mengurangi beban kerja *front office* secara langsung.