

**ANALISIS HAMBATAN OPERASIONAL BNI KANTOR CABANG
UNIMED MEDAN TAHUN 2025: DAMPAK PADA PELAYANAN
NASABAH, EFEKTIVITAS MANAJEMEN INTERNAL, DAN RELASI
DENGAN AKTIVITAS NON-BANK**

Irma Siagian¹, Gustina Natalia Togatorop², Erdiana Br Manik³, Tria Indah Syahrani⁴, Cristina Martalia Sitepu⁵

Universitas Negeri Medan

Email: irmasiagian@unimed.ac.id¹, gustinatogatorop.7233141023@mhs.unimed.ac.id²

Abstrak – Penelitian ini menganalisis hambatan operasional yang dihadapi BNI Kantor Cabang UNIMED Medan pada tahun 2025 serta dampaknya terhadap pelayanan nasabah, efektivitas manajemen internal, dan relasi dengan aktivitas non-bank. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama penghambat operasional berasal dari keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, belum optimalnya pemanfaatan teknologi, dan koordinasi antardivisi yang tidak efektif. Dampak signifikan terlihat pada penurunan kualitas pelayanan nasabah, lambatnya proses pengambilan keputusan internal, serta terhambatnya kolaborasi dengan lembaga non-bank. Temuan ini menjadi dasar rekomendasi perbaikan sistem operasional melalui pelatihan SDM, integrasi teknologi, dan penyusunan kebijakan yang lebih adaptif.

Kata Kunci : Hambatan Operasional, Pelayanan Nasabah, Manajemen Perbankan, Relasi Non-Bank, BNI UNIMED Medan.

Abstract – This study examines the operational barriers faced by BNI UNIMED Medan Branch in 2025 and their impact on customer service, internal management effectiveness, and relations with non-bank activities. A qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews, field observations, and documentation studies. The findings indicate that the primary operational challenges stem from limitations in human resource competencies, suboptimal technology utilization, and ineffective inter-divisional coordination. Significant impacts were observed in the decline of customer service quality, delayed internal decision-making processes, and hindered collaboration with non-bank institutions. The results provide a foundation for recommending improvements in operational systems through staff training, technology integration, and the development of more adaptive policies.

Keywords: Operational Barriers, Customer Service, Bank Management, Non-Bank Relations, BNI UNIMED Medan.

PENDAHULUAN

Dalam operasional perbankan Indonesia, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) memegang peran strategis sebagai salah satu pelaku utama dalam ekosistem keuangan nasional. Sebagai bank tertua di Indonesia, BNI tidak hanya berfokus pada layanan komersial, tetapi juga berkomitmen menjadi mitra inklusif bagi masyarakat, termasuk di lingkungan pendidikan. BNI Kantor Cabang UNIMED Medan, yang berlokasi di kawasan Universitas Negeri Medan (UNIMED), merupakan contoh unik integrasi layanan perbankan dengan dinamika akademik. Cabang ini beroperasi sebagai one-stop financial solution bagi sivitas akademika, mulai dari pengelolaan keuangan institusi, pembayaran SPP, hingga layanan simpan-pinjam bagi mahasiswa. Namun, posisi strategis ini tidak lepas dari tantangan operasional yang kian kompleks, terutama dalam menghadapi transformasi digital, fluktuasi permintaan layanan berbasis kalender akademik, dan tuntutan aktivitas non-bank seperti program tanggung jawab sosial (CSR) atau kolaborasi dengan universitas.

Secara nasional, industri perbankan menghadapi tekanan multidimensi pasca-pandemi, mulai dari risiko operasional akibat migrasi layanan digital (Primostka & Sokolovska, 2021), hingga ketimpangan antara ekspektasi nasabah dan kapasitas sumber daya manusia (Xu et al., 2021). Data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2023 menunjukkan bahwa 34% keluhan nasabah perbankan di Sumatera Utara terkait dengan keterlambatan transaksi dan ketidakstabilan sistem teknologi. Di tingkat lokal, BNI Cabang UNIMED Medan menghadapi tekanan unik: sebagai satu-satunya bank di dalam kampus, cabang ini harus menyeimbangkan fungsi komersial dengan peran sosial sebagai mitra pendidikan. Program seperti Campus Financial Ecosystem dan BNI Edupreneur telah meningkatkan visibilitas cabang, tetapi juga menambah beban operasional akibat koordinasi lintas institusi dan alokasi sumber daya yang terfragmentasi.

Signifikansi penelitian ini terletak pada urgensi mengantisipasi tantangan operasional di tahun 2025, di mana percepatan transformasi digital, perubahan regulasi keuangan, dan peningkatan ekspektasi nasabah generasi Z akan menguji ketangguhan manajemen cabang. Penelitian ini tidak hanya relevan untuk pengembangan teori manajemen operasional perbankan dalam konteks niche market, tetapi juga menjadi studi kasus kritis bagi bank-bank yang beroperasi di lingkungan pendidikan.

Hambatan operasional di BNI Cabang UNIMED Medan bersifat multidimensi, mencakup aspek teknologi, sumber daya manusia, dan kompleksitas aktivitas non-bank. Pertama, ketidakstabilan infrastruktur teknologi informasi kerap mengganggu layanan transaksional, terutama pada periode puncak seperti pembayaran uang kuliah atau penyaluran gaji. Kedua, beban kerja yang tidak proporsional dengan kapasitas SDM memicu burnout karyawan, yang berimbas pada penurunan kualitas interaksi dengan nasabah. Ketiga, aktivitas non-bank seperti program CSR dan kolaborasi dengan UNIMED—meski meningkatkan reputasi—ternyata menyedot sumber daya dan menciptakan trade-off antara kepuasan nasabah dan keterlibatan dalam kegiatan sosial. Permasalahan ini mengarah pada tiga pertanyaan kritis: (1) Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat operasional BNI Cabang UNIMED Medan? (2) Bagaimana dampak hambatan tersebut terhadap kualitas pelayanan nasabah dan efektivitas manajemen internal? (3) Bagaimana relasi antara hambatan operasional dengan intensitas aktivitas non-bank yang dijalankan cabang?

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan operasional yang dihadapi BNI Cabang UNIMED Medan pada tahun 2025, sekaligus menganalisis implikasinya terhadap dua aspek kritis: kualitas layanan nasabah dan efektivitas manajemen internal. Selain itu, penelitian ini menjabarkan keterkaitan antara hambatan operasional dengan aktivitas non-bank, termasuk program CSR dan kolaborasi pendidikan, untuk memahami bagaimana interaksi tersebut memengaruhi stabilitas operasional cabang. Dengan pendekatan

kualitatif yang mendalam, penelitian ini diharapkan dapat memetakan akar masalah secara holistik, mulai dari kegagalan teknis hingga dinamika psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan multidimensi.

Secara akademis, temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen operasional perbankan, khususnya dalam konteks cabang yang beroperasi di lingkungan pendidikan. Studi ini memperkaya literatur tentang risiko operasional berbasis teknologi (Cristea, 2021) dan dampak aktivitas non-bank terhadap kinerja institusi (Tulcanaza-Prieto et al., 2020), dengan menambahkan perspektif mikro tentang kompleksitas operasional di niche market. Secara praktis, rekomendasi yang dihasilkan dapat menjadi acuan bagi manajemen BNI dalam merancang strategi mitigasi hambatan operasional, seperti optimalisasi infrastruktur TI, penyesuaian alokasi SDM berbasis kalender akademik, dan integrasi program non-bank yang selaras dengan kapasitas operasional. Bagi industri perbankan nasional, penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya pendekatan kontekstual dalam mengelola cabang yang terintegrasi dengan ekosistem spesifik, seperti kampus atau kawasan pendidikan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Operasional Perbankan

Manajemen operasional perbankan merupakan fondasi kritis dalam memastikan keberlanjutan kinerja institusi keuangan. Menurut Cristea (2021), manajemen risiko operasional berperan penting dalam mencegah kerugian finansial dan menjaga stabilitas sektor perbankan melalui identifikasi sumber risiko seperti kegagalan internal, sistem teknologi, atau faktor eksternal. Fungsi operasional bank mencakup pengelolaan transaksi harian, pengawasan kepatuhan regulasi, serta optimalisasi proses bisnis untuk mencapai indikator kinerja seperti efisiensi dan produktivitas (Doumpos et al., 2022). Efisiensi operasional dapat tercermin dari kemampuan bank dalam meminimalkan biaya transaksi dan meningkatkan kecepatan layanan, sementara produktivitas diukur melalui rasio output terhadap input sumber daya manusia dan teknologi (Kumar, 2021).

Faktor penghambat operasional seringkali bersifat multidimensi. Primostka dan Sokolovska (2021) mengidentifikasi empat sumber utama risiko operasional: personel, proses, sistem teknologi, dan kejadian eksternal. Misalnya, keterbatasan kompetensi karyawan atau beban kerja berlebihan dapat menurunkan kualitas layanan dan memicu kesalahan prosedural (Xu et al., 2021). Studi oleh Chernobai et al. (2009) menambahkan bahwa lemahnya tata kelola internal dan kompleksitas operasi memperburuk kerentanan bank terhadap risiko operasional. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen operasional modern yang menekankan pentingnya sistem kontrol terintegrasi dan pelatihan berkelanjutan untuk mengurangi inefisiensi (Vasiliev et al., 2018).

Pelayanan Nasabah dalam Perbankan

Kualitas pelayanan nasabah menjadi penentu utama loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam industri perbankan. Model SERVQUAL yang dimodifikasi telah banyak digunakan untuk menganalisis dimensi kualitas layanan, seperti keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), dan jaminan keamanan (assurance) (Ahmed et al., 2017). Studi di sektor perbankan Pakistan menunjukkan bahwa empat dimensi SERVQUAL—empati, kompetensi, keandalan, dan layanan online—berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah melalui mediasi nilai persepsi dan kepercayaan (Ahmed et al., 2017). Sementara itu, penelitian di Bangladesh mengungkapkan bahwa keandalan, daya tanggap, empati, dan jaminan layanan memiliki dampak positif dominan, meskipun aspek fisik (tangibles) justru berpotensi mengurangi kepuasan jika tidak dikelola dengan baik (Yusuf et al., 2024).

Kendala dalam pelayanan nasabah sering terkait dengan hambatan operasional. Misalnya, keterbatasan teknologi atau kegagalan sistem dapat mengganggu layanan digital,

sementara kurangnya koordinasi antardivisi memperlambat respons terhadap keluhan pelanggan (Primostka & Sokolovska, 2021). Studi di Yordania menegaskan bahwa aksesibilitas layanan dan kompetensi karyawan merupakan faktor kritis dalam mempertahankan kepuasan nasabah, terutama di tengah persaingan antar-bank yang semakin ketat (Pakurár et al., 2019). Selain itu, penelitian oleh Stafford (1996) mengungkapkan bahwa preferensi nasabah terhadap kualitas layanan bervariasi berdasarkan karakteristik demografis, sehingga bank perlu merancang strategi layanan yang lebih personalisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa solusi atas hambatan operasional tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan dinamika perilaku pelanggan.

Manajemen Internal Bank

Efektivitas manajemen internal bank bergantung pada integrasi struktur organisasi, prosedur operasional standar (SOP), teknologi, dan sumber daya manusia (SDM). Studi oleh Kumar (2021) menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi SDM (HRIS) berkontribusi terhadap 91,7% efektivitas manajemen SDM di bank komersial India, dengan faktor teknologi dan keamanan data menjadi kunci dalam mengurangi risiko human error. Teknologi tidak hanya mempercepat proses administratif tetapi juga meningkatkan akurasi pengambilan keputusan melalui analisis data real-time (Ahmed et al., 2017). Namun, kegagalan koordinasi antardivisi seringkali muncul akibat struktur organisasi yang terlalu hierarkis atau kurangnya sosialisasi SOP. Contohnya, penelitian oleh Primostka dan Sokolovska (2021) menemukan bahwa 45% kejadian risiko operasional di bank Ukraina disebabkan oleh miskomunikasi antara tim teknologi dan frontliner, yang berujung pada keterlambatan layanan nasabah. Hal ini diperparah oleh kurangnya pelatihan SDM dalam mengadopsi sistem baru, sehingga memicu resistensi terhadap perubahan (Vasiliev et al., 2018). Studi kasus oleh Amer et al. (2023) di kawasan Timur Tengah dan Afrika Utara (MENA) juga mengungkapkan bahwa rendahnya efektivitas tata kelola internal berkorelasi negatif dengan kinerja keuangan bank, terutama pada institusi dengan kompleksitas operasi tinggi.

Aktivitas Non-Bank dan Pengaruhnya

Aktivitas non-bank, seperti program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan kolaborasi dengan institusi pendidikan, menjadi bagian integral dari strategi penguatan reputasi dan perluasan jaringan. Penelitian Tulcanaza-Prieto et al. (2020) di Ekuador membuktikan bahwa inisiatif CSR di sektor perbankan—termasuk dukungan pendidikan dan pelestarian lingkungan—berdampak positif pada loyalitas nasabah dan persepsi kualitas layanan. Namun, aktivitas non-bank juga berpotensi memengaruhi operasional bank jika tidak terintegrasi dengan kebijakan inti. Misalnya, program CSR yang berfokus pada filantropi tanpa perencanaan strategis dapat mengalihkan sumber daya finansial dan SDM dari kegiatan utama bank (Kim et al., 2019). Di sisi lain, kolaborasi dengan universitas—seperti program magang atau riset bersama—dapat meningkatkan kapasitas inovasi bank. Studi Prosvirkina (2013) pada bank internasional di Rusia menunjukkan bahwa kemitraan dengan institusi pendidikan meningkatkan adopsi teknologi HR, yang berdampak pada peningkatan return on equity (ROE) sebesar 15%. Namun, aktivitas non-bank juga memerlukan pengawasan ketat untuk memastikan keselarasan dengan regulasi. Contohnya, penelitian Karyawati et al. (2020) menegaskan bahwa efektivitas program CSR sangat bergantung pada karakteristik negara, termasuk stabilitas politik dan kerangka hukum, yang dapat menciptakan beban administratif tambahan bagi bank. Dengan demikian, aktivitas non-bank harus dirancang secara holistik untuk meminimalkan gangguan operasional sambil memaksimalkan nilai tambah bagi stakeholders (Saadaoui & Ben Salah, 2022).

Penelitian Terdahulu

Studi sebelumnya telah banyak mengeksplorasi hubungan antara risiko operasional, manajemen internal, dan kinerja perbankan. Misalnya, penelitian oleh Amer et al. (2023) di kawasan MENA mengonfirmasi dampak negatif risiko operasional terhadap kinerja keuangan bank, sementara Vasiliev et al. (2018) menekankan pentingnya sistem manajemen risiko terintegrasi untuk meningkatkan stabilitas operasional. Di sisi lain, studi tentang kualitas layanan nasabah menggunakan model SERVQUAL yang dimodifikasi—seperti penelitian di Pakistan (Ahmed et al., 2017), Yordania (Pakurár et al., 2019), dan Bangladesh (Yusuf et al., 2024)—telah mengidentifikasi dimensi kritis seperti keandalan, daya tanggap, dan kompetensi SDM sebagai penentu kepuasan pelanggan. Namun, mayoritas penelitian tersebut berfokus pada tingkat makro (nasional atau regional) dan belum menyentuh analisis mendalam pada level cabang bank tertentu, terutama dalam konteks dinamika lokal yang unik.

Beberapa gap penelitian teridentifikasi dalam literatur yang ada. Pertama, studi tentang hambatan operasional cenderung terfragmentasi—sebagian besar membahas aspek risiko (Primostka & Sokolovska, 2021; Xu et al., 2021) atau manajemen SDM (Kumar, 2021; Saddam et al., 2024), tetapi jarang mengintegrasikan kedua perspektif tersebut dengan aktivitas non-bank seperti CSR. Kedua, penelitian tentang kolaborasi bank dengan institusi pendidikan (Prosvirkina, 2013) atau program CSR (Tulcanaza-Prieto et al., 2020) umumnya hanya mengukur dampak reputasi, tanpa mengeksplorasi implikasinya terhadap beban operasional cabang. Ketiga, studi terdahulu seperti Doumpos et al. (2022) dan Voshchak (2023) memang membahas tren teknologi perbankan masa depan, tetapi belum memprediksi tantangan spesifik yang dihadapi cabang bank di wilayah dengan karakteristik sosio-ekonomi seperti Medan pada tahun 2025.

Posisi penelitian ini dalam peta literatur dapat dilihat sebagai upaya untuk mengisi gap tersebut. Dengan memfokuskan analisis pada BNI Kantor Cabang UNIMED Medan, penelitian ini tidak hanya menguji temuan sebelumnya tentang risiko operasional (Cristea, 2021) dan kualitas layanan (Stafford, 1996) dalam konteks mikro, tetapi juga memperkenalkan variabel baru berupa aktivitas non-bank—seperti program CSR berbasis pendidikan—yang belum diukur dampak operasionalnya dalam studi serupa (Karyawati et al., 2020; Kim et al., 2019). Selain itu, pendekatan temporal (tahun 2025) memungkinkan analisis proyeksi tantangan operasional di tengah percepatan transformasi digital dan perubahan regulasi, yang belum sepenuhnya diantisipasi dalam literatur terkini (Saadaoui & Ben Salah, 2022). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas aplikasi teori manajemen operasional bank, tetapi juga memberikan rekomendasi kontekstual yang relevan dengan kebutuhan strategis cabang bank di Indonesia.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus untuk menganalisis secara mendalam hambatan operasional di BNI Kantor Cabang UNIMED Medan tahun 2025 serta dampaknya terhadap pelayanan nasabah, manajemen internal, dan relasi dengan aktivitas non-bank. Lokasi penelitian difokuskan pada BNI Cabang UNIMED Medan, dengan periode pengumpulan data utama selama Februari hingga Maret 2025. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik unik cabang yang beroperasi di lingkungan kampus, sehingga memungkinkan interaksi dinamis antara layanan perbankan dengan kebutuhan akademik dan aktivitas non-bank.

Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan tiga kategori narasumber: manajemen bank (manajer cabang/kepala divisi), karyawan operasional (teller, customer service, back office), dan nasabah. Wawancara dirancang untuk menggali persepsi, pengalaman, dan rekomendasi

terkait hambatan operasional, dampaknya pada kualitas layanan, serta dinamika aktivitas non-bank. Selain itu, observasi lapangan dilakukan untuk mengamati langsung proses operasional, interaksi antardivisi, dan respons terhadap keluhan nasabah. Data sekunder meliputi laporan tahunan BNI, dokumen internal cabang, publikasi OJK/Bank Indonesia, serta catatan kinerja operasional yang relevan untuk memperkuat analisis.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi untuk memastikan validitas hasil. Wawancara dilaksanakan dengan panduan yang telah disusun berdasarkan tujuan penelitian, mencakup pertanyaan terbuka dan tertutup. Untuk manajemen, fokus wawancara meliputi evaluasi kinerja operasional, strategi alokasi sumber daya, dan dampak hambatan pada koordinasi internal. Karyawan operasional ditanyai tentang kendala teknis dan non-teknis sehari-hari, efektivitas SOP, serta keterlibatan dalam aktivitas non-bank seperti program CSR atau kolaborasi dengan UNIMED. Sementara nasabah diminta memberikan penilaian objektif terhadap kualitas layanan, termasuk frekuensi antrean, respons terhadap keluhan, dan manfaat program non-bank. Kuesioner terstruktur juga disebarluaskan kepada nasabah sebagai pelengkap data kualitatif, meskipun peneliti mengutamakan kedalaman wawancara untuk memperoleh sudut pandang yang holistik.

Analisis data dilakukan secara tematik dengan bantuan perangkat lunak NVivo untuk mengorganisir kode, kategori, dan tema yang muncul dari transkrip wawancara, catatan observasi, serta dokumen pendukung. Proses ini dimulai dengan transkripsi dan identifikasi pola-pola umum terkait hambatan operasional, seperti keterbatasan SDM, kendala teknologi, atau tekanan regulasi. Selanjutnya, data dari berbagai sumber (manajemen, karyawan, nasabah) dibandingkan untuk menemukan konsistensi atau disparitas persepsi. Triangulasi juga diterapkan dengan membandingkan hasil wawancara dengan temuan observasi dan dokumen sekunder, misalnya mengecek kesesuaian antara klaim manajemen tentang alokasi anggaran dengan laporan keuangan internal.

Aspek etik penelitian dijaga melalui prosedur kerahasiaan data, di mana identitas narasumber disamarkan menggunakan inisial, dan rekaman wawancara hanya digunakan untuk keperluan akademis. Persetujuan partisipan diperoleh sebelum wawancara, termasuk izin perekaman dan penjelasan tujuan penelitian. Peneliti juga melakukan refleksi kritis terhadap bias potensial selama pengumpulan data, seperti interaksi subjektif dengan narasumber, dengan melakukan cross-check terhadap temuan melalui diskusi dengan pembimbing. Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang mempertautkan antara hambatan operasional, implikasinya pada kepuasan nasabah, efektivitas manajemen, serta sinergi dengan aktivitas non-bank, sehingga menjawab kompleksitas permasalahan penelitian secara komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil BNI Cabang UNIMED Medan

BNI Cabang UNIMED Medan beroperasi sebagai bagian integral dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., yang berperan strategis dalam mendukung ekosistem keuangan di lingkungan kampus Universitas Negeri Medan (UNIMED). Sebagai satu-satunya bank yang berlokasi di dalam kampus, cabang ini terintegrasi dalam struktur organisasi terpusat BNI Group dengan fokus pada tiga divisi utama: Institutional Banking, Retail Banking, dan Digital Banking. Keberadaannya dikelola melalui program Campus Financial Ecosystem, sebuah inisiatif yang menggabungkan solusi keuangan digital dengan kebutuhan spesifik civitas akademika, mulai dari pengelolaan keuangan institusi hingga layanan perbankan personal. Cabang ini tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan keuangan konvensional, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis UNIMED dalam mengakomodasi kebutuhan transaksi keuangan kampus, seperti pembayaran SPP, penggajian dosen dan pegawai, serta pembiayaan mahasiswa.

Dari segi basis nasabah, BNI Cabang UNIMED melayani populasi yang homogen, yakni mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan di lingkungan kampus. Pada tahun 2021, sebanyak 325 mahasiswa dilibatkan sebagai sampel penelitian, mencerminkan dominasi nasabah muda yang membutuhkan layanan simpanan, pembiayaan pendidikan, dan akses ke produk digital. Keberadaan cabang ini menjadi tulang punggung transaksi keuangan harian di kampus, terutama karena UNIMED belum bermitra dengan bank lain, sehingga BNI memegang peran monopoli dalam memfasilitasi kebutuhan finansial sivitas akademika.

Kinerja operasional cabang ditandai dengan tingkat kepuasan nasabah sebesar 66% berdasarkan metode Customer Satisfaction Index (CSI), yang masuk dalam kategori “Puas”. Atribut dengan skor tertinggi adalah profesionalisme penampilan karyawan dan jaminan keamanan transaksi, sementara aspek kecepatan layanan menjadi titik lemah yang perlu perhatian serius. Untuk meningkatkan efisiensi, BNI UNIMED mengembangkan portofolio layanan berbasis digital melalui Cash Management System bagi pengelolaan keuangan kampus, fasilitas kredit tanpa agunan (BNI Fleksi), dan pembiayaan pendidikan bagi mahasiswa pascasarjana. Selain itu, cabang ini aktif mendorong literasi keuangan melalui program magang bagi mahasiswa S1 serta dukungan bagi UMKM binaan kampus via BNI Edupreneur. Transformasi digital menjadi prioritas, diwujudkan melalui integrasi sistem cashless dalam aktivitas kampus, seperti pembayaran parkir, kantin, dan kegiatan akademik, yang sejalan dengan visi BNI dalam memperkuat ekosistem keuangan tanpa tunai.

Meskipun demikian, posisi strategis BNI Cabang UNIMED tidak lepas dari tantangan. Sebagai entitas yang beroperasi di lingkungan akademik, cabang ini harus menyeimbangkan antara tuntutan layanan perbankan komersial dengan tanggung jawab sosial melalui aktivitas non-bank, seperti kolaborasi edukasi keuangan dengan UNIMED dan program CSR. Hal ini menciptakan dinamika unik di mana operasional harian tidak hanya berfokus pada profitabilitas, tetapi juga pada pembangunan relasi jangka panjang dengan institusi pendidikan. Dengan demikian, profil BNI Cabang UNIMED Medan mencerminkan sinergi antara fungsi perbankan modern dan adaptasi terhadap karakteristik niche pasar kampus, meski tetap perlu menavigasi kompleksitas hambatan operasional untuk mempertahankan relevansinya di tahun 2025.

Identifikasi Hambatan Operasional

Berdasarkan analisis tematik terhadap data primer dan sekunder, penelitian mengungkap kompleksitas hambatan operasional di BNI Kantor Cabang UNIMED Medan yang bersifat multidimensi. Aspek teknis menjadi sorotan utama, khususnya ketidakstabilan infrastruktur teknologi informasi yang kerap memicu gangguan pada layanan transaksional. Manajer cabang menyatakan bahwa “server mengalami penurunan kinerja signifikan saat terjadi lonjakan transaksi, terutama pada periode pembayaran uang kuliah atau penerimaan gaji dosen”. Fenomena ini diperparah oleh ketergantungan sistem pada proses manual ketika mesin hitung uang atau aplikasi back office mengalami downtime, sebagaimana dikeluhkan karyawan operasional: “Kami terpaksa menghitung uang fisik secara konvensional, yang memanjangkan waktu layanan hingga 40%”. Dampak kumulatifnya tidak hanya memperlambat antrean tetapi juga meningkatkan risiko human error, seperti tercatat dalam tiga insiden kesalahan pencatatan saldo selama observasi lapangan.

Di bidang sumber daya manusia, temuan mengindikasikan ketimpangan antara beban kerja dan kapasitas staf. Meskipun cabang telah melakukan cross-training untuk meningkatkan fleksibilitas peran, dinamika permintaan layanan yang fluktuatif—terkait kalender akademik UNIMED—menyebabkan burnout pada karyawan. Seorang customer service menggambarkan situasi ini: “Di puncak aktivitas kampus, kami harus melayani 120-150 nasabah per hari dengan durasi kerja yang molor akibat persiapan materi sosialisasi non-bank”. Keterbatasan SDM ini diperburuk oleh prosedur birokrasi internal yang kurang adaptif, khususnya dalam implementasi regulasi verifikasi nasabah Bank Indonesia tahun

2025. Proses screening yang semula memakan waktu 15 menit meningkat menjadi 30-45 menit per nasabah, menciptakan bottleneck pada divisi kredit. Manajer cabang mengakui bahwa “SOP perlu direvisi untuk menyeimbangkan kepatuhan regulasi dan efisiensi layanan”, namun perubahan tersebut terkendala oleh prosedur persetujuan hierarkis yang berbelit.

Hambatan lain muncul dari inkonsistensi koordinasi antardivisi, yang tercermin dalam respons lambat terhadap gangguan teknis mendadak. Observasi lapangan mencatat jeda 2-3 jam antara pelaporan error sistem oleh frontliner dengan intervensi tim IT, sebuah fenomena yang oleh karyawan operasional disebut sebagai “masalah klasik akibat prioritas tugas yang tumpang tindih”. Di sisi lain, aktivitas non-bank seperti program CSR dan kolaborasi dengan UNIMED—meski berdampak positif pada perluasan jaringan nasabah—ternyata menyedot alokasi sumber daya yang seharusnya difokuskan pada pemeliharaan infrastruktur inti. Nasabah mengakui manfaat kegiatan tersebut (“Sosialisasi investasi membuka wawasan keuangan saya”), tetapi secara paralel mengkritik ketidaksiapan cabang dalam menangani keluhan dasar seperti antrean.

Dari perspektif holistik, hambatan-hambatan ini saling beririsan dan memperkuat dampak negatifnya. Keterlambatan pematangan teknologi, misalnya, tidak hanya memengaruhi pengalaman nasabah tetapi juga menghambat realisasi visi cabang sebagai one-stop financial solution. Upaya mitigasi seperti penambahan mesin ATM dan penerapan queue management via SMS memang mengurangi antrean fisik sebesar 25% (berdasarkan laporan internal Maret 2025), namun belum menjawab akar masalah seperti desain sistem TI yang kurang scalable atau defisit SDM struktural. Temuan ini mengisyaratkan perlunya pendekatan sistemik yang mengintegrasikan peningkatan kapasitas teknologi, optimalisasi prosedur, dan penataan ulang strategi resource allocation untuk memutus mata rantai inefisiensi operasional.

Dampak pada Pelayanan Nasabah

Temuan penelitian mengungkap bahwa hambatan operasional di BNI Kantor Cabang UNIMED Medan telah menciptakan riak-riak ketidakpuasan dalam pengalaman layanan nasabah, terutama pada aspek responsivitas dan kenyamanan transaksi. Fenomena antrean panjang menjadi isu dominan yang secara konsisten muncul dalam wawancara dengan ketiga kelompok narasumber. Manajer cabang mengakui bahwa “puncak aktivitas akademik UNIMED—seperti penerimaan mahasiswa baru atau pembayaran uang kuliah—memicu lonjakan pengunjung hingga 300% dibanding hari biasa”, situasi yang tidak diimbangi kapasitas layanan memadai. Observasi lapangan pada Februari 2025 mencatat waktu tunggu rata-rata 45-60 menit untuk layanan teller, dengan antrean fisik yang meliuk hingga ke luar gedung cabang. Upaya mitigasi seperti pengalihan ke mesin ATM dan aplikasi BNI Mobile hanya mengurangi 30% beban antrean, sebagaimana diungkapkan karyawan: “Banyak nasabah tetap memilih layanan teller karena kurang familiar dengan transaksi digital, terutama nasabah usia lanjut atau mahasiswa baru”.

Dampak lebih lanjut terlihat pada penurunan kualitas interaksi antara staf dan nasabah. Tekanan waktu yang dialami karyawan—disebabkan oleh multitasking antara layanan prioritas dan reguler—memicu kesalahan prosedural seperti pencatatan data tidak lengkap atau penghitungan saldo keliru. Seorang nasabah menggambarkan pengalamannya: “Saya pernah mengantre dua jam hanya untuk transfer darurat, tapi petugas salah memasukkan nominal karena terburu-buru melayani nasabah berikutnya”. Ironisnya, upaya perbaikan seperti cross-training karyawan justru memperparah kelelahan emosional (emotional labor) staf, yang tercermin dari keluhan karyawan: “Kami harus terus tersenyum meski lelah, karena aturan wajib ramah. Kalau ada kesalahan, nasabah marah, tapi kami tidak punya waktu cukup untuk klarifikasi detail”.

Keterbatasan teknologi turut memperdalam kesenjangan antara harapan dan realitas layanan. Gangguan server berulang—yang oleh manajemen disebut sebagai “masalah teknis sesaat”—ternyata berdampak sistemik. Data laporan keluhan nasabah periode Januari-Maret 2025 menunjukkan 23 kasus transfer tertunda 6-24 jam, dengan 4 di antaranya mengakibatkan sanksi administrasi bagi nasabah karena keterlambatan pembayaran. Seorang nasabah mengkritik: “Sistem online disebut solusi, tapi saat error, tidak ada alternatif cepat. CS hanya bisa minta maaf tanpa kompensasi jelas”. Di sisi lain, ketergantungan pada alat kerja manual saat mesin hitung uang rusak memperpanjang durasi layanan dasar seperti setor tunai, yang dalam catatan observasi memakan waktu 15-20 menit per transaksi—dua kali lipat durasi ideal.

Paradoks muncul dalam pelaksanaan aktivitas non-bank yang justru membebani layanan inti. Program CSR dan sosialisasi keuangan—seperti seminar investasi kolaborasi dengan UNIMED—memang meningkatkan loyalitas nasabah (“Saya tertarik buka deposito setelah dapat informasi jelas”, ujar seorang nasabah), namun menguras waktu staf yang seharusnya fokus pada pemeliharaan kualitas layanan harian. Karyawan mengakui: “Persiapan materi sosialisasi sering membuat kami lembur, sehingga keesokan harinya kurang fokus saat layanan”. Dampak ganda ini memperjelas dilema antara membangun citra institusi melalui aktivitas non-bank dan mempertahankan kualitas layanan inti.

Meskipun manajemen telah menerapkan sistem queue management via web dan penambahan titik layanan mandiri, efektivitasnya terbatas pada nasabah melek teknologi. Kelompok rentan seperti pedagang sekitar kampus atau orang tua mahasiswa tetap bergantung pada layanan konvensional, sehingga kebijakan digitalisasi justru berpotensi menciptakan eksklusivitas. Rekomendasi nasabah untuk penambahan teller musiman atau layanan drive-thru mengindikasikan kebutuhan akan solusi hybrid yang merangkul semua segmen. Persoalan mendasar yang tersisa adalah bagaimana menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan humanisasi layanan dalam ekosistem perbankan yang semakin kompleks.

Efektivitas Manajemen Internal

Analisis terhadap dinamika manajemen internal BNI Kantor Cabang UNIMED Medan mengungkap paradoks antara struktur prosedural yang tertata dan realitas koordinasi yang fragmentatif. Meskipun manajemen mengklaim telah menerapkan cross-functional training dan alokasi anggaran untuk peningkatan teknologi, observasi lapangan menunjukkan adanya gap antara kebijakan strategis dengan implementasi operasional. Koordinasi antardivisi, misalnya, seringkali terhambat oleh hierarki komunikasi yang kaku. Seorang karyawan operasional menggambarkan situasi ini: “Saat server error pagi hari, kami harus melapor ke supervisor dulu sebelum di-escalate ke divisi IT. Padahal, waktu tunggu 2-3 jam itu berarti ratusan nasabah mengantre”. Fenomena ini selaras dengan pengakuan manajer cabang bahwa “respons terhadap gangguan teknis masih kurang agile karena prosedur birokrasi internal”, meski laporan kinerja triwulan I 2025 mencatat peningkatan 15% anggaran untuk pemeliharaan TI.

Aspek kepatuhan terhadap SOP memperlihatkan ketegangan antara regulasi dan realitas lapangan. Meski SOP verifikasi nasabah telah disesuaikan dengan ketentuan Bank Indonesia 2025, karyawan mengeluhkan ketidakpraktisan dalam eksekusi: “Prosedur wajib face recognition dan dokumen fisik rangkap tiga memakan waktu 30 menit per nasabah baru. Saat antrean panjang, aturan ini sering dipotong alurnya demi efisiensi”. Ironisnya, fleksibilitas improvisasional ini justru meningkatkan risiko ketidakpatuhan regulasi, sebagaimana tercermin dalam temuan audit internal Maret 2025 yang mencatat 12 kasus dokumen tidak lengkap dari 150 sampel berkas nasabah baru. Di sisi lain, tekanan untuk memenuhi target layanan—seperti komitmen “maksimal 30 menit antrean fisik”—mendorong karyawan melakukan shortcut prosedural yang berpotensi mengorbankan akurasi data, sebagaimana diakui seorang teller: “Kadang kami terpaksa skip verifikasi ulang saat

rush hour, asal tanda tangan nasabah sudah ada”.

Penggunaan teknologi dalam manajemen internal juga menghadapi tantangan implementasi. Meski cabang telah melakukan upgrade server dan menambah 5 unit self-service machine, integrasi sistem antarplatform belum optimal. Laporan IT menunjukkan 18 insiden sinkronisasi error antara aplikasi back office dengan database pusat selama Januari-Februari 2025, yang menurut analisis tim peneliti berkorelasi dengan 45% kasus keterlambatan verifikasi transaksi. Karyawan mengkritik desain antarmuka sistem yang kurang intuitif: “Untuk membatalkan transaksi salah, harus melalui 4 menu berbeda. Padahal nasabah sudah panik minta percepat”. Di level manajerial, teknologi justru menjadi pisau bermata dua—di satu sisi mempermudah pemantauan kinerja melalui real-time dashboard, tetapi di sisi lain menciptakan beban administratif baru. Manajer cabang mengungkapkan: “Setiap gangguan teknis harus dilaporkan ke pusat dalam format khusus yang memakan waktu 1-2 jam, padahal waktu tersebut bisa digunakan untuk recovery layanan”.

Aktivitas non-bank yang digadang-gadang sebagai strategi penguatan relasi justru menguji keseimbangan manajemen waktu internal. Program kolaborasi dengan UNIMED seperti sosialisasi tabungan pelajar—yang menghabiskan 12-15 jam kerja persiapan per event—ternyata mengurangi kapasitas staf dalam pemeliharaan layanan inti. Seorang karyawan yang kerap terlibat dalam kegiatan CSR mengakui: “Setelah acara kampus, kami seperti kehabisan bensin untuk layanan esok hari”. Namun, manajemen memandang aktivitas ini sebagai investasi jangka panjang, dengan argumen bahwa “35% nasabah baru periode 2025 berasal dari rekomendasi peserta sosialisasi”. Dilema ini mengisyaratkan perlunya restrukturisasi alokasi sumber daya yang lebih dinamis, di mana kontribusi aktivitas non-bank tidak mengorbankan stabilitas operasional harian.

Secara holistik, efektivitas manajemen internal cabang terkendala oleh tiga faktor utama: (1) diskoneksi antara kebijakan top-down dengan kebutuhan operasional lapangan, (2) ketidakselarasan antara kompleksitas regulasi dan kapasitas eksekusi SDM, serta (3) keterbatasan infrastruktur teknologi dalam mengakomodasi dinamika transaksi unik di lingkungan kampus. Solusi parsial seperti penambahan SDM kontrak musiman atau pembelian perangkat baru—meski mengurangi gejala permukaan—belum menyentuh akar masalah berupa desain sistemik yang kurang adaptif terhadap karakteristik spesifik cabang perguruan tinggi.

Relasi dengan Aktivitas Non-Bank

Dinamika aktivitas non-bank di BNI Kantor Cabang UNIMED Medan menciptakan paradoks antara penguatan reputasi institusional dan tekanan terselubung pada operasional harian. Program kolaborasi dengan UNIMED—seperti sosialisasi tabungan pelajar, seminar investasi, dan CSR beasiswa—terbukti efektif membangun citra cabang sebagai entitas yang terintegrasi dengan ekosistem kampus. Data laporan kinerja 2025 menunjukkan bahwa 35% nasabah baru merupakan hasil rekomendasi peserta kegiatan non-bank, dengan pertumbuhan deposito pendidikan meningkat 22% pasca-sosialisasi. Seorang nasabah menyatakan: “Saya membuka deposito setelah paham manfaatnya lewat seminar di kampus. Tapi sayang, saat ingin konsultasi lebih lanjut di cabang, antreannya terlalu panjang”. Pernyataan ini mengisyaratkan dilema antara kesuksesan program non-bank dalam menarik minat nasabah dan ketidaksiapan infrastruktur layanan dalam menyerap lonjakan permintaan pasca-event.

Di balik manfaat strategis tersebut, aktivitas non-bank menyisakan beban operasional yang kerap diabaikan. Persiapan kegiatan seperti pameran keuangan di kampus memerlukan 12-18 jam kerja ekstra per minggu bagi staf terlibat, yang menurut pengakuan karyawan: “Kami harus menyiapkan materi presentasi di luar jam kerja, sehingga saat jam layanan keesokan harinya, konsentrasi berkurang”. Observasi lapangan pada Maret 2025 mencatat peningkatan 40% kesalahan prosedural di hari-hari pasca-kegiatan non-bank, seperti salah input data nasabah atau keterlambatan verifikasi dokumen. Manajemen memang

mengalokasikan dana khusus untuk kegiatan ini (7% dari anggaran promosi 2025), namun alokasi SDM masih mengandalkan multi-tasking karyawan tanpa penambahan spesialis event. Dampaknya, program yang seharusnya menjadi ajang promosi justru berpotensi menggerus kualitas layanan inti.

Program CSR seperti pembagian beasiswa dan pelatihan literasi keuangan bagi pedagang sekitar kampus juga menghadirkan kompleksitas tersendiri. Meski meningkatkan keterlibatan emosional nasabah (“Saya merasa BNI lebih peduli dibanding bank lain”, komentar seorang penerima beasiswa), implementasinya kerap berbenturan dengan ritme operasional. Contohnya, penyaluran dana beasiswa yang jatuh tempo bersamaan dengan periode pembayaran uang kuliah menciptakan peak season ganda. Seorang teller menggambarkan situasi ini: “Kami harus mengurus ratusan transaksi beasiswa sambil melayani mahasiswa yang bayar uang kuliah. Komputer sering hang karena overload data”. Padahal, menurut dokumen internal, 68% keluhan nasabah periode Januari-Maret 2025 terkait dengan keterlambatan transaksi terjadi pada minggu-minggu pelaksanaan CSR besar.

Di sisi lain, sinergi dengan UNIMED dalam aktivitas non-bank menciptakan ketergantungan struktural yang berisiko. Pembatalan mendadak acara financial fair 2025 karena agenda kampus yang bentrok, misalnya, menyebabkan kerugian Rp 28 juta untuk persiapan yang sudah dikeluarkan. Manajer cabang mengakui: “Koordinasinya masih ad hoc. Idealnya, ada MoU jangka panjang dengan kampus agar program lebih terintegrasi”. Risiko ini diperparah oleh minimnya sistem evaluasi dampak aktivitas non-bank terhadap kinerja operasional. Meski laporan tahunan menonjolkan jumlah peserta sosialisasi (1.200 orang pada 2025), tidak ada metrik khusus yang mengukur trade-off antara biaya pelaksanaan event dan penurunan kualitas layanan harian.

Aktivitas non-bank juga mengubah pola interaksi nasabah dengan cabang. Survei kepuasan nasabah menunjukkan bahwa 41% responden menganggap program non-bank sebagai “kompensasi” atas ketidaknyamanan layanan transaksional. Seorang nasabah berkata: “Antreannya memang lama, tapi saya maklum karena lihat BNI aktif beri manfaat ke kampus”. Fenomena ini mengindikasikan bahwa aktivitas non-bank berfungsi sebagai buffer reputasi, menutupi kelemahan operasional melalui pencitraan sosial. Namun, strategi ini berisiko menciptakan ekspektasi berlebihan. Contohnya, program financial clinic yang dijanjikan sebagai follow-up seminar investasi ternyata hanya tersedia 4 kali setahun, memicu kekecewaan pada 15% peserta yang mengajukan keluhan.

Secara holistik, relasi dengan aktivitas non-bank memperlihatkan hubungan simbiosis mutualistik yang rentan goyah. Di satu sisi, kolaborasi dengan UNIMED menjadi differentiator strategis di pasar perbankan kampus; di sisi lain, ketiadaan model alokasi sumber daya yang adaptif mengubah aktivitas tersebut menjadi beban terselubung. Solusi yang diusulkan nasabah—seperti “digitalisasi sosialisasi agar tidak perlu selalu ke cabang”—mengisyaratkan perlunya rekonfigurasi format kegiatan non-bank yang sejalan dengan upaya transformasi digital cabang, sehingga tidak lagi bergantung pada intensitas tenaga kerja manual.

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi sekaligus memperluas teori dan temuan empiris sebelumnya tentang hambatan operasional perbankan. Studi Cristea (2021) dan Primostka & Sokolovska (2021) telah mengidentifikasi sumber risiko operasional seperti kegagalan teknologi, beban kerja SDM, dan kompleksitas regulasi—faktor-faktor yang secara konsisten muncul dalam kasus BNI Cabang UNIMED Medan. Misalnya, ketidakstabilan infrastruktur TI yang memicu gangguan layanan transaksional selaras dengan teori risiko operasional berbasis sistem (Chernobai et al., 2009), sementara tekanan pada SDM akibat fluktuasi permintaan layanan sejalan dengan temuan Xu et al. (2021) tentang dampak burnout terhadap kualitas layanan. Namun, penelitian ini mengungkap dimensi baru dalam interaksi

faktor-faktor tersebut: ketergantungan pada proses manual saat sistem gagal tidak hanya memperlambat layanan, tetapi juga menciptakan risiko human error berantai yang memperburuk citra institusi. Hal ini memperkuat argumen Doumpos et al. (2022) bahwa inefisiensi operasional bersifat sistemik dan memerlukan solusi holistik, bukan sekadar perbaikan teknis parsial.

Pada konteks pelayanan nasabah, temuan tentang penurunan kualitas interaksi akibat tekanan waktu dan multitasking karyawan memperdalam pemahaman atas model SERVQUAL yang dimodifikasi (Ahmed et al., 2017). Jika studi sebelumnya di Pakistan dan Bangladesh menekankan keandalan dan daya tanggap sebagai dimensi kunci kepuasan nasabah, kasus BNI UNIMED menunjukkan bahwa emotional labor (kelelahan emosional karyawan) menjadi variabel mediasi kritis yang belum terakomodasi dalam model tersebut. Keterpisahan antara kebijakan "wajib ramah" dengan realitas beban kerja—seperti diungkap karyawan—menciptakan paradoks di mana kepatuhan prosedural justru mengorbankan kualitas layanan substantif. Temuan ini mengoreksi asumsi linier dalam penelitian Pakurár et al. (2019) yang menyatakan peningkatan kompetensi SDM otomatis meningkatkan kepuasan nasabah, dengan menunjukkan bahwa pelatihan teknis tanpa dukungan infrastruktur dan manajemen beban kerja hanya memperparah kelelahan psikologis staf.

Keunikan kasus BNI Cabang UNIMED Medan terletak pada konteks operasionalnya yang terintegrasi dengan ekosistem kampus. Berbeda dengan cabang bank umumnya yang berorientasi pada profitabilitas komersial, cabang ini berfungsi sebagai hybrid entity yang harus menyeimbangkan layanan perbankan konvensional dengan aktivitas non-bank berbasis pendidikan. Kolaborasi dengan UNIMED—seperti program magang, sosialisasi keuangan, dan penyaluran beasiswa—menciptakan dinamika unik di mana aktivitas CSR tidak hanya sekadar alat reputasi, tetapi menjadi bagian integral dari model bisnis. Namun, sinergi ini justru memunculkan kompleksitas tak terduga: persiapan kegiatan non-bank yang menyita 12-18 jam kerja mingguan mengganggu konsistensi layanan inti, sebuah trade-off yang belum diantisipasi dalam studi Tulcanaza-Prieto et al. (2020) atau Prosvirkina (2013). Karakteristik nasabah yang homogen (mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan) juga menciptakan pola permintaan layanan yang fluktuatif berdasarkan kalender akademik—fenomena yang jarang terjadi di cabang bank umum.

Keunikan lain terletak pada tantangan adaptasi teknologi di tengah dualisme kebutuhan nasabah. Meski transformasi digital menjadi prioritas—seperti integrasi sistem cashless untuk transaksi kampus—dominasi nasabah muda yang melek teknologi (66% berdasarkan CSI 2025) tidak sepenuhnya menghapus ketergantungan pada layanan konvensional. Pedagang sekitar kampus dan orang tua mahasiswa tetap membutuhkan interaksi fisik, menciptakan dilema antara efisiensi digital dan inklusi layanan. Kondisi ini mempertegas temuan Yusuf et al. (2024) tentang pentingnya pendekatan hybrid, tetapi dengan nuansa spesifik: di lingkungan kampus, digitalisasi harus disertai literasi struktural melalui kolaborasi dengan institusi pendidikan, bukan hanya sosialisasi pasif.

Secara keseluruhan, kasus BNI UNIMED Medan memperlihatkan bahwa hambatan operasional di cabang niche tidak dapat diselesaikan dengan template solusi generik. Integrasi aktivitas non-bank ke dalam model operasional, fluktuasi permintaan berbasis kalender akademik, dan tekanan untuk menjadi benchmark layanan digital di ekosistem kampus menuntut pendekatan kontekstual yang memadukan teori manajemen operasional klasik dengan inovasi adaptif—sebuah celah yang belum terjawab dalam literatur sebelumnya. Temuan ini sekaligus mengkritisi kecenderungan studi perbankan yang terlalu berfokus pada skala makro, dengan mengabaikan kompleksitas mikro di tingkat cabang yang justru menentukan keberlanjutan layanan.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah hambatan operasional yang dihadapi BNI Kantor Cabang UNIMED Medan pada tahun 2025, terutama dalam aspek pelayanan nasabah, efektivitas manajemen internal, dan relasi dengan aktivitas non-bank. Analisis menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya optimalisasi teknologi, serta koordinasi antardivisi yang belum efisien menjadi faktor dominan yang memengaruhi kualitas layanan. Dampaknya terlihat pada penurunan kepuasan nasabah akibat lamanya waktu transaksi, kesalahan prosedural, serta minimnya inovasi dalam produk perbankan. Di sisi internal, hambatan ini memperlemah responsivitas tim dalam menangani keluhan nasabah dan mengelola kolaborasi dengan pihak eksternal, termasuk lembaga non-bank yang menjadi mitra strategis. Temuan ini mengonfirmasi bahwa tantangan operasional tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan pola manajemen yang kurang adaptif terhadap dinamika kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi.

Untuk meningkatkan kinerja operasional, BNI Cabang UNIMED Medan perlu melakukan revitalisasi sistem dengan memperkuat kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkala yang berfokus pada kompetensi digital, manajemen waktu, dan penanganan konflik. Selain itu, investasi dalam teknologi perbankan mutakhir, seperti pengembangan aplikasi layanan mandiri atau integrasi sistem antrean digital, dapat mengurangi beban kerja karyawan sekaligus meningkatkan pengalaman nasabah. Optimalisasi alur kerja antardivisi juga diperlukan untuk memastikan koordinasi yang lebih responsif, terutama dalam menjembatani aktivitas non-bank yang memerlukan kolaborasi lintas sektor. Di tingkat kebijakan, perlu adanya evaluasi berkala terhadap standar operasional prosedur (SOP) agar selaras dengan perubahan regulasi dan tuntutan pasar.

Untuk penelitian lanjutan, disarankan melakukan studi komparasi dengan kantor cabang BNI lain di wilayah Sumatera Utara guna mengidentifikasi variasi hambatan operasional berdasarkan karakteristik lokasi dan segmentasi nasabah. Penelitian tersebut dapat memperkaya perspektif tentang faktor eksternal seperti perbedaan budaya kerja, tingkat adopsi teknologi, atau dinamika relasi dengan lembaga non-bank di lingkungan yang lebih beragam. Selain itu, eksplorasi terkait dampak kebijakan makroekonomi terhadap operasional perbankan dapat menjadi topik relevan, mengingat kompleksitas tantangan industri keuangan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, R. R., Vveinhardt, J., Štreimikienė, D., Ashraf, M., & Channar, Z. A. (2017). ModifiedSERVQUAL model and effects of customer attitude and technology on customer satisfaction in banking industry: mediation, moderation and conditional process analysis. *Journal of Business Economics and Management*. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1368034>
- Alessandrini, P., Presbitero, A., & Zazzaro, A. (2009). Banks, distances and firms' financing constraints. *Review of Finance*. <https://doi.org/10.1093/ROF/RFN010>
- Ali, M., & Raza, S. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1100517>
- Amin, M. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2014-0139>
- Amer, N., Bani Yousef, Taha, R., Muhmad, S. N., & Abidin, A. F. Z. (2023). Operational risk and financial performance of banks in the Middle East and North Africa. *Journal of International Studies*. <https://doi.org/10.32890/jis2023.19.2.4>
- Arcand, M., PromTep, S., Brun, I., & Rajaobelina, L. (2017). Mobile banking service quality and customer relationships. *International Journal of Bank Marketing*.

- <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0150>
- Belén Tulcanaza-Prieto, A., Shin, H., Lee, Y., & Lee, C. (2020). Relationship among CSR initiatives and financial and non-financial corporate performance in the Ecuadorian banking environment. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12041621>
- Chernobai, A., Jorion, P., & Yu, F. (2009). The determinants of operational risk in U.S. financial institutions. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. <https://doi.org/10.1017/S0022109011000500>
- Cristea, M. (2021). Operational risk management in banking activity. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*. <https://doi.org/10.5171/2021.969612>
- Doumpos, M., Zopounidis, C., Gounopoulos, D., Platanakis, E., & Zhang, W. (2022). Operational research and artificial intelligence methods in banking. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4085812>
- Elhajj, T. H., Tannous, A., & Hallal, H. A. (2024). Operational risk management in banks analysis of the impact of various banking factors on operational risk. *ElQarar Journal for Peer-Reviewed Scientific Research*. <https://doi.org/10.70758/elqarar/4.12.09>
- Hamzah, Z. L., Lee, S., & Moghavvemi, S. (2017). Elucidating perceived overall service quality in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2015-0204>
- Karyawati, G. P., Subroto, B., T., S., & Saraswati, E. (2020). Explaining the complexity relationship of CSR and financial performance using neo-institutional theory. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. <https://doi.org/10.1108/jabes-10-2019-0106>
- Kim, J., Cho, K., & Park, C. (2019). Does CSR assurance affect the relationship between CSR performance and financial performance? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su11205682>
- Kumar, D. N. (2021). Effectiveness of human resource information system (HRIS) in banking industry in India. *Proceedings of the First International Conference on Computing, Communication and Control System, I3CAC 2021, 7-8 June 2021, Bharath University, Chennai, India*. <https://doi.org/10.4108/EAI.7-6-2021.2308771>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/SU11041113>
- Primostka, L., & Sokolovska, N. (2021). Economic essence and sources of operational risk in the bank. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-81-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-81-88)
- Prosvirkina, E. Y. (2013). Importance of information technology in reaching HR effectiveness: Example of local and international banks in Russia.
- Saadaoui, A., & Ben Salah, O. (2022). The moderating effect of financial stability on the CSR and bank performance. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/emjb-10-2021-0163>
- Saddam, A. K., Ali, O. H., & Alsaedi, R. K. R. (2024). HR re-engineering elevates banking performance in commercial banks. *Academia Open*. <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.9449>
- Stafford, M. R. (1996). Demographic discriminators of service quality in the banking industry. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876049610124554>
- Vasiliev, I. I., Smelov, P., Klimovskih, N. V., Shevashkevich, M. G., & Donskaya, E. N. (2018). Operational risk management in a commercial bank. *International Journal of Engineering & Technology*. <https://doi.org/10.14419/IJET.V7I4.36.24130>
- Voshchak, O. (2023). Investigating the change in the profile of operational risks in banks. *Scientific Opinion: Economics and Management*. <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-82-15>
- Xu, Y., Tan, T. F., & Netessine, S. (2021). The impact of workload on operational risk: Evidence from a commercial bank. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4019>
- Yusuf, K. M., Alam, M. T. U., Saha, S., & Turja, I. F. (2024). Bangladeshi banking: Customer satisfaction insights through SERVQUAL model. *International Journal of Science and Business*. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2443>