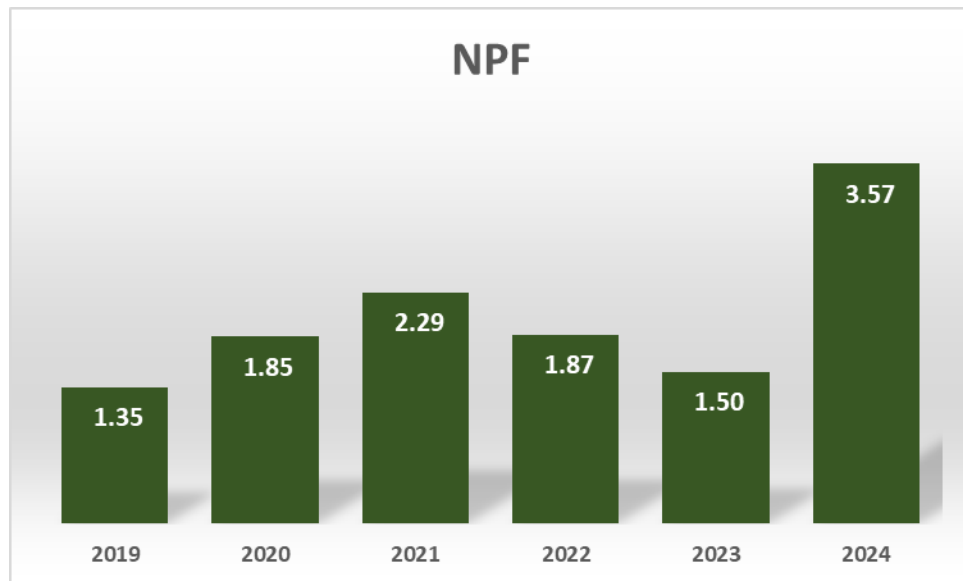


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) merupakan institusi keuangan syariah yang memiliki kontribusi signifikan dalam mendorong inklusi keuangan di Indonesia. Keunggulan BPRS terletak pada pendekatan yang bersifat lokal, fleksibel, serta memiliki keterhubungan yang erat dengan masyarakat, khususnya dalam melayani segmen Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang belum optimal dijangkau oleh perbankan konvensional. Berdasarkan laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2023), BPRS dan BPR secara kolektif memberikan kontribusi lebih dari 5% terhadap total aset industri perbankan nasional, serta menguasai sekitar 15% pangsa kredit mikro.

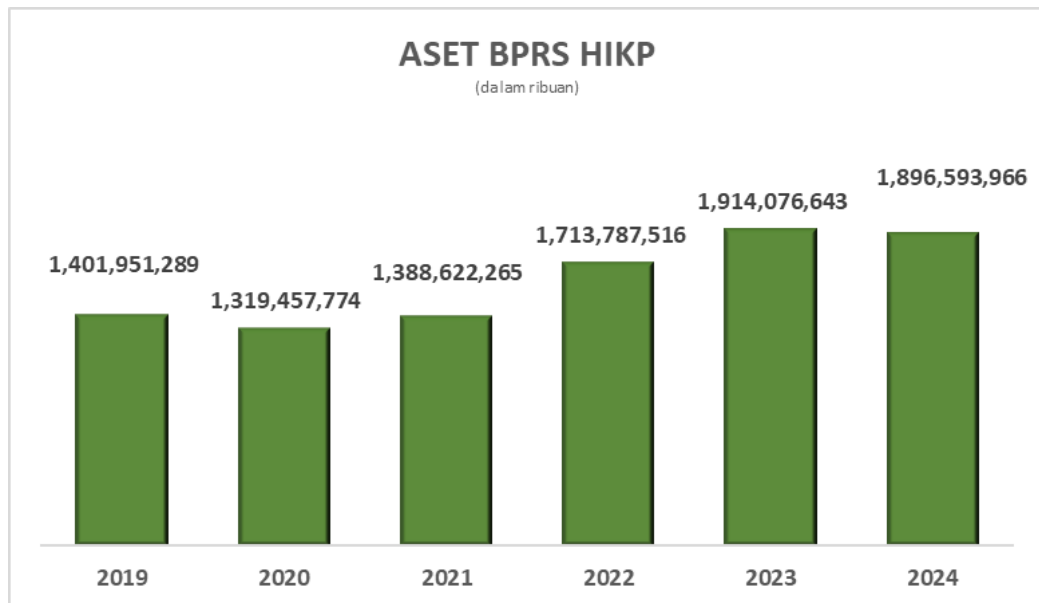
Salah satu institusi yang menjadi representasi dari peran strategis BPRS di wilayah Jawa Barat adalah BPRS Harta Insan Karimah Parahyangan (HIKP). Lembaga ini menawarkan layanan keuangan syariah berbasis kemitraan, mencakup pembiayaan, penghimpunan dana, dan jasa lainnya, yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat produktif. Pada fase awal operasionalnya, BPRS HIKP fokus pada penyaluran pembiayaan berbasis gaji (*payroll-based financing*) kepada Aparatur Sipil Negara (ASN), dengan risiko kredit yang relatif rendah. Namun, sejak tahun 2020, strategi pembiayaan mulai bergeser ke sektor UMKM dan proyek-proyek produktif, seperti *project financing* dan *developer financing*, yang secara inheren memiliki tingkat risiko lebih tinggi.



Gambar 1. 1 Posisi NPF BPRS HIKP 2019 – 2024

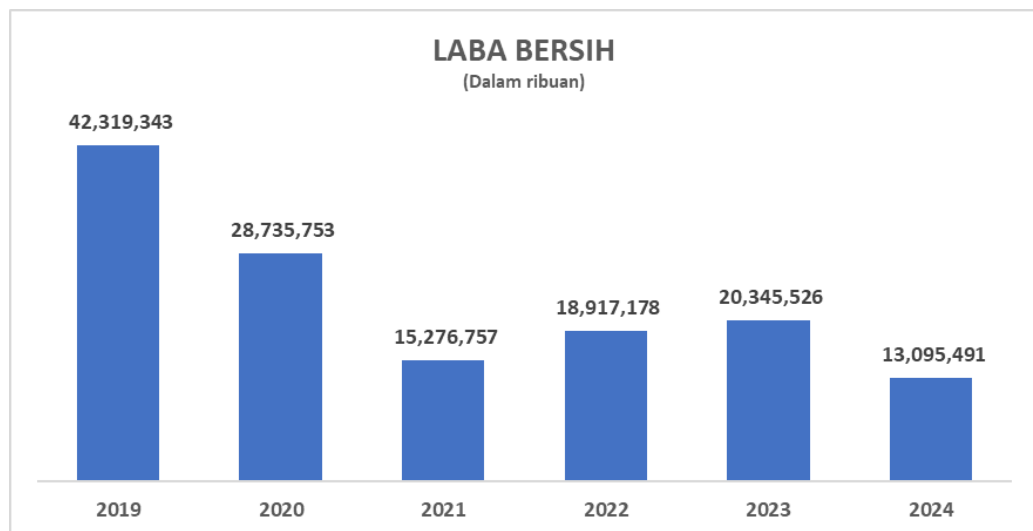
(Sumber: BPRS Harta Insan Karimah Parahyangan)

Transformasi tersebut ternyata diiringi oleh peningkatan risiko pembiayaan. Berdasarkan data Laporan Keuangan BPRS HIKP (2024) pada Gambar 1.1, rasio *Non-Performing Financing* (NPF) meningkat dari 1,35% pada tahun 2019 menjadi 3,57% pada tahun 2024, dengan lonjakan signifikan terjadi setelah peningkatan penyaluran pembiayaan ke sektor UMKM. Tingginya NPF ini mengindikasikan meningkatnya jumlah pembiayaan bermasalah, yang dapat menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan bisnis jika tidak segera diatasi dengan strategi mitigasi risiko yang tepat. Kenaikan tajam NPF pada tahun 2024 menunjukkan bahwa tekanan ekonomi yang dihadapi BPRS HIKP tidak hanya mempengaruhi profitabilitas tetapi juga kualitas asetnya.



Gambar 1. 2 Data Aset BPRS HIKP periode 2019 – 2024

(Sumber: BPRS Harta Insan Karimah Parahyangan)



Gambar 1. 3 Data Kinerja Laba BPRS HIKP periode 2019 – 2024

(Sumber: BPRS Harta Insan Karimah Parahyangan)

Berdasarkan Gambar 1.2 dan Gambar 1.3 dalam beberapa tahun terakhir, BPRS HIK Parahyangan mengalami fluktuasi kondisi keuangan yang cukup mencolok sebagai konsekuensi dari peningkatan rasio pembiayaan bermasalah (NPF). Pada tahun 2023, aset mencapai titik tertinggi sebesar Rp1,91 triliun, namun

kemudian mengalami penurunan sebesar Rp20 miliar pada tahun 2024, mencerminkan tantangan dalam menjaga stabilitas keuangan. Selain itu, profitabilitas juga mengalami tekanan, di mana laba mengalami penurunan drastis pada tahun 2020 akibat pandemi, dan tren penurunan tersebut berlanjut hingga tahun 2024, di mana laba tercatat menyusut sekitar Rp7 miliar dibandingkan periode sebelumnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kenaikan risiko pembiayaan memberikan efek langsung terhadap penurunan stabilitas keuangan serta tingkat profitabilitas BPRS HIK Parahyangan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi pembiayaan belum sepenuhnya diimbangi oleh kesiapan internal, terutama dalam pengelolaan risiko dan kapabilitas sumber daya manusia (SDM). Data internal BPRS HIKP menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bagian pembiayaan belum pernah mengikuti pelatihan teknis maupun memperoleh sertifikasi pembiayaan syariah. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan belum memiliki kompetensi yang memadai dalam menghadapi karakteristik risiko pembiayaan produktif yang menuntut pemahaman mendalam. Padahal, penilaian kelayakan usaha dan mitigasi risiko pembiayaan produktif memerlukan kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan pembiayaan kepada ASN.

Penelitian sebelumnya mengidentifikasi bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal, antara lain motivasi kerja, disiplin, serta tingkat kepuasan terhadap pekerjaan (Susanto, 2019). Sementara itu, Salih *et al.* (2023) mengemukakan terdapat tiga belas determinan utama yang berpengaruh terhadap kinerja, meliputi kemampuan dan pengetahuan, pengalaman kerja, karakter atau

kepribadian, motivasi, kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, serta kedisiplinan. Dalam konteks penelitian ini, fokus analisis diarahkan pada dua aspek utama yang dianggap paling relevan, yaitu pengalaman kerja dan kompetensi karyawan.

Pengalaman kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Aristarini (2014), mencerminkan tingkat penguasaan individu atas pekerjaan melalui akumulasi waktu dan ragam tanggung jawab yang telah dijalani. Teori *Resource-Based View* (RBV) mendukung pandangan ini dengan menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang superior (Hamza & Tóvölgyi, 2022). Secara rasional dapat dipahami bahwa durasi seseorang menekuni suatu bidang pekerjaan akan berbanding lurus dengan akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi, produktivitas, serta mutu hasil kerja. Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), pengalaman kerja dianggap sebagai aset berharga yang meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Pengalaman kerja berkontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kapabilitas organisasi, khususnya pada sektor seperti BPRS, sehingga mendukung kemampuan lembaga dalam mengelola tugas-tugas kompleks dan mencapai kinerja optimal.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rozi dan Sunarsi (2020) serta Ilham (2022) mengindikasikan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, temuan

tersebut tidak sejalan dengan studi de Sivatte *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individu. Ketidaksesuaian hasil empiris ini menunjukkan adanya variasi konteks dan faktor yang memengaruhi hubungan antara kedua variabel, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk memperdalam pemahaman atas fenomena tersebut. Dalam konteks Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS), kajian yang secara spesifik membahas peran pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan masih terbatas, sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut serta memberikan kontribusi bagi peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan kinerja operasional lembaga.

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik, yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimilikinya (Ismail *et al.*, 2019). Secara logika, semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin baik ia menyelesaikan tugas dan membuat keputusan yang tepat, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), kompetensi karyawan merupakan aset berharga. RBV menekankan bahwa organisasi dapat meraih keunggulan kompetitif melalui kompetensi yang dimiliki karyawan. Bagi BPRS, kompetensi dalam analisis keuangan, manajemen risiko, dan prinsip syariah menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja dan daya saing di sektor perbankan syariah.

Aminuddin (2018) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga diperoleh dalam penelitian Herwina (2022) yang menegaskan bahwa peningkatan kompetensi individu

berdampak langsung pada peningkatan hasil kerja. Namun, temuan berbeda dilaporkan oleh Afifah *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan konteks atau faktor lain yang mungkin memoderasi hubungan antara kedua variabel tersebut, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk memperdalam pemahaman terhadap fenomena ini. Dalam konteks BPRS, studi yang secara khusus menelaah pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan masih jarang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut sekaligus memberikan kontribusi empiris bagi peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan kinerja lembaga.

Namun demikian, kedua variabel tersebut tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa adanya manajemen risiko yang efektif. Dalam sektor lembaga keuangan, manajemen risiko berperan sebagai sistem pengendalian yang bertujuan untuk mengenali, menilai, serta mengelola potensi risiko agar tidak menghambat pencapaian sasaran strategis organisasi (Bhagat *et al.*, 2023). Fungsi ini juga berperan sebagai variabel mediasi yang menyalurkan pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme pengelolaan risiko yang terencana dan berkesinambungan. Implementasi manajemen risiko yang optimal dapat meminimalkan potensi gangguan dalam proses kerja, sehingga karyawan mampu beroperasi dengan lebih efektif dan efisien guna mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan *Resource-Based View (RBV)*, manajemen risiko dianggap sebagai aset strategis yang memungkinkan organisasi mengantisipasi ancaman, mengoptimalkan pemanfaatan kompetensi internal, serta

meningkatkan efisiensi operasional. Penerapan sistem manajemen risiko yang kuat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang lebih rasional, mendorong peningkatan produktivitas karyawan, dan mewujudkan kinerja yang berkelanjutan.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan sistem pengawasan yang efektif, sebagai elemen integral dalam manajemen risiko, harus diintegrasikan untuk mendukung kompetensi dan kinerja karyawan yang lebih baik (Pratama, 2023). Penelitian oleh Tseng (2014) menunjukkan bahwa pendidikan dan pengalaman kerja meningkatkan kinerja karyawan melalui mekanisme penerapan manajemen risiko yang baik. Sayangnya, studi terdahulu belum banyak mengkaji integrasi antara pengalaman kerja, kompetensi manajemen risiko, dan kinerja dalam konteks BPRS. Suryanti (2022) meneliti kompetensi dan kinerja tanpa mempertimbangkan faktor risiko. Goh *et al.* (2024) fokus pada pengalaman kerja dalam layanan keuangan, tetapi tidak dalam perbankan syariah. Tubalec *et al.*, (2024) menelaah manajemen risiko secara institusional tanpa mengaitkannya dengan peran SDM. Hal ini mengindikasikan adanya research gap yang perlu diisi.

Permasalahan yang terjadi di BPRS HIKP menekankan pentingnya pengalaman kerja dan kompetensi karyawan dalam mendukung keberhasilan transformasi strategi bisnis. Untuk memahami dampak dari kondisi SDM terhadap kinerja lembaga, maka diperlukan pendekatan berbasis teori. Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney menjadi kerangka utama dalam studi ini. Teori ini menekankan bahwa sumber daya internal, seperti keterampilan dan pengalaman karyawan, merupakan keunggulan kompetitif yang dapat

meningkatkan kinerja organisasi (Salsabila *et al.*, 2022). Dalam sektor perbankan syariah, SDM yang memiliki pemahaman mendalam terhadap pembiayaan syariah dan pengalaman di lapangan akan lebih mampu mengelola risiko, menjalin relasi dengan nasabah produktif, dan meningkatkan efektivitas penyaluran pembiayaan.

Dengan mempertimbangkan tantangan yang dihadapi oleh BPRS HIKP dalam mengelola perubahan model bisnis dan risiko pembiayaan, serta keterbatasan studi yang ada dalam menghubungkan variabel pengalaman kerja, kompetensi, dan manajemen risiko, penelitian ini menjadi sangat penting untuk dilakukan. Dengan menggunakan *Resource-Based View* (RBV) sebagai kerangka teori, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di BPRS HIKP, serta menguji peran manajemen risiko sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam literatur manajemen SDM dan risiko di lembaga keuangan syariah, serta menghasilkan rekomendasi strategis yang aplikatif bagi penguatan kapasitas organisasi dan keberlanjutan bisnis BPRS.

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS HIKP?
- 2) Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS HIKP?
- 3) Apakah manajemen risiko memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di BPRS HIKP?
- 4) Apakah manajemen risiko memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di BPRS HIKP?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di BPRS HIKP,
- 2) Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di BPRS HIKP,
- 3) Menguji peran mediasi manajemen risiko dalam hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja karyawan di BPRS HIKP.
- 4) Menguji peran mediasi manajemen risiko dalam hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja karyawan di BPRS HIKP.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan manajemen risiko, khususnya dalam konteks lembaga keuangan syariah seperti BPRS. Dengan mengkaji pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, serta memosisikan manajemen risiko sebagai variabel mediasi, studi ini memperluas pemahaman teoretis tentang sinergi antara faktor individu dan faktor kelembagaan dalam mendorong produktivitas. Selain itu, temuan dari penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya dalam merumuskan model peningkatan kinerja yang berbasis integrasi sumber daya manusia dan tata kelola risiko.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi langsung bagi pengelolaan kinerja karyawan di BPRS Harta Insan Karimah Parahyangan.

Temuan empiris mengenai pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif, termasuk dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan penilaian kinerja. Selain itu, pemahaman mengenai fungsi mediasi manajemen risiko akan membantu manajemen dalam mengantisipasi berbagai potensi risiko sumber daya manusia yang dapat mengganggu pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini menjadi alat bantu pengambilan keputusan yang berbasis data.

3) Manfaat Kebijakan

Dalam ranah kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan strategis bagi pimpinan BPRS dalam merumuskan kebijakan internal yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan melalui pendekatan berbasis kompetensi dan mitigasi risiko. Lebih jauh, studi ini juga dapat menjadi rujukan bagi otoritas pembina seperti OJK dalam menyusun kebijakan pembinaan dan pengawasan terhadap BPRS, khususnya dalam penguatan tata kelola risiko operasional dan pengembangan kapasitas SDM yang sesuai dengan prinsip syariah. Kebijakan yang berbasis pada temuan empiris semacam ini diharapkan dapat memperkuat daya saing dan ketahanan lembaga keuangan syariah di tengah dinamika industri yang terus berkembang.