

BAB III

GAMBARAN UMUM DAN METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

Bank X didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu bank BD, bank DN, bank EI dan bank BPD dilebur menjadi bank X, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, bank X meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Konsolidasi dan integrasi

Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, bank X berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank legacy sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja bank X senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. Bank X melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

Program Transformasi Tahap I (2005 - 2009)

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi bank X, dimana bank X memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional (*regional champion bank*), yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

- a. Implementasi budaya. Dilakukan dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent* serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.
- b. Pengendalian tingkat NPL secara agresif. Bank X fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.
- c. Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.
- d. Pengembangan dan pengelolaan program aliansi. antar direktorat atau *business* unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat meraih aspirasi menjadi *Regional Champion Bank*, bank x melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

1. Tahap 1 (2006-2007)

Back on Track. Fokus untuk merekonstruksi ulang fondasi bank x untuk pertumbuhan di masa depan

2. Tahap 2 (2008-2009)

Outperform the Market. Fokus pada ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen dan mencapai level profit yang mampu melampaui target rata-rata pasar

3. Tahap 3 (2010)

Shaping the End Game. Bank X menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik, termasuk memperkuat kinerja anak perusahaan dan akuisisi bank atau perusahaan keuangan lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi bank X.

Proses transformasi yang telah dijalankan sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 ini secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja bank X. Hal ini tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial, diantaranya. Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari 15,34% di tahun 2005 menjadi 0,62% di tahun 2010. Laba bersih bank X juga tumbuh sangat signifikan dari Rp 0,6 Triliun di tahun 2005 menjadi Rp 9,2 Triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis di atas, bank X juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman

pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yang dijabarkan menjadi:

1. Kepercayaan (*Trust*)
2. Integritas (*Integrity*)
3. Profesionalisme (*Professionalism*)
4. Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)
5. Kesempurnaan (*Excellence*).

Program Transformasi Lanjutan (2010 - 2014) Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, Bank X melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014, yaitu dengan melakukan revitalisasi visinya untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Dengan visi tersebut, bank X mencanangkan untuk mencapai milestone keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp225 triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas aset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%.

Pada tahun 2014, bank X ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, bank X menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional.

Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di bank X tahun 2010 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

1. *Wholesale transaction*

Memperkuat leadership dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi corporate & commercial di Indonesia.

2. *Retail deposit & payment*

Menjadi bank pilihan nasabah di bidang retail deposit dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.

3. *Retail Financing*

Meraih posisi terdepan dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, *personal loan*, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*.

Indikator keberhasilan transformasi lanjutan 2010-2014 ditunjukkan dengan pencapaian nilai kapitalisasi saham yang mencapai Rp254 triliun, *return on asset* mencapai 3,39%, dan *non performing loan* sebesar 2,17%. Bank X telah berhasil mempertahankan predikat sebagai “*the best bank in service excellence*” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *marketing research indonesia* (MRI), dan mempertahankan predikat sebagai “Perusahaan Sangat Terpercaya” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG)

Kinerja Bank X 2014

1. *Wholesale transaction*

Memberikan solusi transaksi keuangan yang komprehensif kepada nasabah *corporate* untuk memperkuat hubungan dengan nasabah *corporate, commercial*, dan institusi dengan memberikan solusi transaksi keuangan yang komprehensif. Membangun hubungan melalui pendekatan holistik dengan perusahaan-perusahaan terkemuka. Tahun 2014 pendapatan yang bersumber dari *wholesale fee* mencapai Rp4,4 triliun, dan dana murah *wholesale* mencapai Rp73,2 triliun, sedangkan jumlah transaksi cash management tumbuh sebesar 80,4% mencapai 44,2 juta transaksi.

2. *Retail deposit & payment*

Bank X selalu berusaha memberikan layanan perbankan yang unik, unggul dan solusi transaksi yang inovatif. Tahun 2014 pendapatan yang berasal dari *retail fee* mencapai Rp6,7 triliun, dan dana murah Retail mencapai Rp279,3 triliun, sedangkan jumlah transaksi e-channel selama tahun 2014 mencapai 1.820 juta transaksi.

3. *Retail Financing*

Menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*, kredit pemilikan rumah (KPR), personal loan dan kartu kredit, serta dominan di perbankan syariah. Tahun 2014 total kredit retail mencapai Rp158,0 triliun, atau tumbuh 21,4% secara tahunan dengan komposisi 33,2% dari total kredit. Jumlah nasabah usaha

mikro kecil dan menengah (UMKM) tumbuh 15,5% YoY atau lebih dari 100 ribu nasabah.

Pencapaian Penting Bank X 2014

Bank X terus memperkuat peran sebagai lembaga intermediasi untuk mendorong perekonomian nasional. Hal itu ditunjukkan dengan pertumbuhan kredit sebesar 12,2% pada akhir 2014 menjadi Rp.530 triliun dari Rp.472,4 triliun pada periode yang sama tahun sebelumnya, dengan rasio NPL terjaga di level 2,15%. Pertumbuhan penyaluran kredit itu mendorong peningkatan aset menjadi Rp.855 triliun dari Rp733,1 triliun pada desember 2013. Sedangkan laba bersih pada 2014 tercatat tumbuh 9,2% menjadi Rp19,9 triliun atau naik Rp1.7 triliun jika dibandingkan akhir 2013 sebesar Rp.18,2 triliun. Selain pertumbuhan kredit, laju kenaikan laba bersih juga ditopang oleh pertumbuhan *fee based income* yang mencapai Rp15.06 triliun pada tahun 2014. Laju kenaikan laba juga ditopang pertumbuhan bunga bersih sebesar 15,7% menjadi Rp 39,1 triliun dan kenaikan *fee based income* sebesar 3,9% sehingga mencapai Rp.15,06 triliun. Dari capaian laba tersebut, kontribusi anak perusahaan mencapai 9.1% atau sebesar Rp1,81 triliun.

Sebagai implementasi fungsi intermediasi dalam mendukung perekonomian nasional, bank X juga terus memacu pembiayaan ke sektor produktif. Hasilnya, pada akhir 2014, kredit ke sektor produktif tumbuh 13.9% mencapai Rp 410,6 triliun. dimana kredit investasi tumbuh 9,1% dan kredit modal kerja tumbuh 16,7%. Dilihat dari segmentasi, kenaikan penyaluran kredit terjadi di seluruh bisnis, dengan pertumbuhan tertinggi pada segmen mikro yang mencapai 33,2% menjadi Rp.36

triliun pada desember 2014. Sementara itu, kredit yang tersalurkan untuk segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencatat pertumbuhan sebesar 13,6 % menjadi Rp 73,4 triliun.

Bank X juga turut menyalurkan pembiayaan khusus dengan skema penjaminan pemerintah, yaitu melalui penyaluran kredit usaha rakyat (KUR). Hingga akhir 2014, jumlah nasabah KUR bank X meningkat 34 % yoy mencapai 396 ribu nasabah. Kepercayaan masyarakat kepada bank X juga terus tumbuh yang ditunjukkan dengan naiknya penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) menjadi Rp.636,4 triliun pada akhir 2014 dari Rp.556,4 triliun pada tahun sebelumnya. Dari pencapaian tersebut, total dana murah (giro dan tabungan) yang berhasil dikumpulkan bank X mencapai Rp380,5 triliun, yang terutama didorong oleh pertumbuhan tabungan sebesar 6,7% atau Rp15,93 triliun hingga mencapai Rp252,4 triliun.

Capaian tersebut sangat menggembirakan, terutama jika mempertimbangkan tingkat persaingan likuiditas yang sangat ketat di industri. Sebagai upaya untuk meningkatkan pengumpulan dana masyarakat melalui peningkatan kenyamanan bertransaksi, bank X terus mengembangkan jaringan kantor cabang, jaringan elektronik, maupun jaringan layanan lainnya. Hingga desember 2014, bank X telah memiliki 2.312 cabang, 15.344 unit ATM serta penambahan jaringan bisnis mikro sehingga menjadi 1.833 unit. Atas kinerja baik tersebut, bank X meraih sejumlah penghargaan antara lain sebagai bank terbaik di Indonesia dari tiga publikasi terkemuka di sektor keuangan, yaitu *Finance Asia*, *Asiamoney* dan *The Banker*. Selain itu, bank X juga berhasil mempertahankan predikat *Best Bank in Service*

Excellence dari Marketing Research Indonesia (MRI) dan Majalah SWA selama tujuh tahun berturut-turut serta predikat *Most Trusted Companies* selama delapan tahun berturut-turut dari *International Institute for Corporate Governance (IICG)*. Rencana Strategis Tahun 2015.

Tahun 2015 merupakan tahun yang penting bagi bank X karena bertepatan dengan dimulainya transformasi tahap III 2015-2020, sehingga kinerja bank X di 2015 akan menjadi barometer dan landasan dalam menghadapi serta menyelesaikan tantangan yang lebih besar pada tahun-tahun mendatang. Untuk itu, bank X telah menyusun target utama tahun 2015, yaitu menjaga kondisi likuiditas dengan LDR < 86%, menjaga kualitas aktiva produktif dengan pertumbuhan kredit (netto) sebesar 19% dan *Non Performing Loan (NPL)* di level 2.08%, meningkatkan porsi dana murah mencapai minimal 64,9%, meningkatkan profitabilitas dengan pertumbuhan rasio fee based income sebesar 28,81% dan *Cost Efficiency Ratio (CER)* di bawah 40%, dan implementasi inisiatif strategis corporate plan.

Target utama tersebut akan dicapai melalui implementasi sasaran strategis yang dirumuskan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada empat perspektif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Meningkatkan company value, dengan target pertumbuhan nilai market cap terbesar di antara pesaing utama. Meningkatkan profitabilitas bank, yaitu *earning after tax* dan ROE. Meningkatkan market share kredit dan dana murah, dengan target market share kredit mencapai 12.9% dan market share dana mencapai 13.8%. Meningkatkan kualitas aktiva produktif, dengan menjaga nilai

NPL gross maksimal sebesar 2.08% , mengembangkan transactional banking untuk mencapai pertumbuhan *fee based income wholesale* dan retail.

2. Perspektif Pelanggan

Meningkatkan ekspansi kredit, dengan fokus kredit retail sehingga komposisi kredit retail meningkat. Meningkatkan penghimpunan dana murah melalui *retail payment*, untuk meningkatkan porsi dana murah.

3. Perspektif Bisnis Internal.

Memperkuat implementasi *Good Corporate Governance*. Meningkatkan kepuasan nasabah melalui peningkatan layanan cabang dan e-channel bank X

4. Perspektif Pengembangan

Meningkatkan Inovasi & mengembangkan aliansi/sinergi dengan fokus pada implementasi inisiatif strategis *corporate plan* dan peningkatan *income factor* pegawai.

Selain itu, bank X juga akan memfokuskan perhatian pada area-area lain yang menjadi *enabler* pencapaian target 2015, yaitu pengembangan SDM & implementasi *culture, good corporate governance, information technology*, dan *risk management*.

Rencana & Strategi Jangka Panjang 2015-2020

Tantangan ke depan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah membuat bank X perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan. Untuk itu, bank X telah mencanangkan transformasi tahap III 2015-2020. Visi jangka panjang bank X

adalah “*To be The Best Bank in ASEAN by 2020*”, atau menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan bank X bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di ASEAN, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh pemahaman sektor industri yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak. Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di bank X memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.

Dengan sasaran mencapai kapitalisasi pasar USD55 miliar dan *Return on Equity* 23%-27% pada tahun 2020, bank X bertekad menjadi ikon perbankan Indonesia di ASEAN. Untuk mencapai visi tersebut, strategi pertumbuhan bank X ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area utama sebagai berikut:

1. Memperkuat leadership di segmen wholesale dengan melakukan pendalaman relationship dengan nasabah.

Strategi ini bertujuan agar bank X dapat meningkatkan *share of wallet* dan *rasio crosssell revenue* dari nasabah *wholesale* mandiri, melalui penyediaan solusi produk *wholesale* yang terintegrasi, solusi yang berbasis ekspertis di sektor usaha nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah mandiri yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat *crossborder*.

2. Menjadi Bank pilihan nasabah di segmen retail

Dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis bank X, yaitu: Di segmen mikro, bank X ingin menjadi penantang terkuat di pasar, melalui kemudahan akses nasabah mikro ke jaringan distribusi bank X. Di segmen *Small Medium Enterprise* (SME) bank X ingin menjadi bank utama pilihan nasabah SME, melalui penetrasi dan akuisisi nasabah yang difokuskan pada sektor-sektor potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah SME. Sedangkan di segmen individual bank X fokus pada membangun kepemimpinan melalui penawaran produk consumer yang lengkap dan berdaya saing, memiliki inovasi untuk memperkuat dominasi di *retail payment*.

3. Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di bank X,

Termasuk dengan perusahaan anak. Melalui strategi ini bank X ingin mendorong budaya *cross-sell*, baik antar unit kerja yang menangani segmen *wholesale* dan retail, termasuk dengan perusahaan anak, serta mendorong regionalisasi bisnis dan mengoptimalkan jaringan distribusi di wilayah.

Ketiga area fokus tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, operasional, *risk management*) serta penguatan sumber daya manusia.

3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT Bank X memiliki visi dan misi perusahaan, yaitu:

Visi

Kami bertujuan untuk menjadi mitra keuangan pilihan anda.

Misi

Mengintegrasikan produk & layanan keuangan kami dengan mulus kedalam kehidupan pelanggan kami dengan memberikan solusi perbankan digital yang sederhana dan cepat.

3.1.3 Statement Budaya Perusahaan

Pada PT Bank X terdapat budaya kerja yang berlaku bagi seluruh pegawai, terdapat 5 budaya kerja yang di terapkan sebagai pedoman bagi setiap pegawai, budaya kerja tersebut adalah

1. Satu hati satu mandiri, budaya ini memiliki makna berupa seluruh pegawai harus mendahulukan kepentingan pt bank x diatas kepentingan lainnya, bekerjasama, serta memiliki empati dan saling menghargai.
2. Bank x tangguh, pada budaya ini seluruh pegawai harus memiliki pola piker pembelajar, bekerja cerdas, gesit, adaptif, dan solutif, serta memiliki jiwa intrapreneurship dan resiliensi yang tinggi.
3. Tumbuh sehat, di dalam budaya ini seluruh pegawai harus mampu berpikir dan bertindak secara seimbang, tidak hanya mengejar *key performance indicators*

(KPI) tetapi juga mampu mengendalikan risiko, dan melakukan perbaikan proses, serta meningkatkan kapabilitas untuk membangun bisnis jangka panjang yang berkelanjutan.

4. Memenuhi kebutuhan pelanggan, budaya kerja ini menggali kebutuhan dan menjaga hubungan professional dengan pelanggan, serta dapat memberikan solusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara tepat.
5. Bersama membangun negeri, dalam budaya kerja yang terakhir ini perilaku pt bank x yang dapat memberi arti pada pekerjaan, serta berkontribusi dan memiliki peran yang seimbang sebagai agent of development.

Selain budaya kerja bank X di atas terdapat pula budaya kerja yang diterapkan oleh bank x yang merupakan perusahaan BUMN budaya kerja ini adalah AKHLAK yang di implementasikan di seluruh perusahaan BUMN. AKHLAK ini memiliki makna, yaitu:

1. Amanah, memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. Kompeten, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. Harmonis saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. Loyal, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
5. Adaptif, terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
6. Kolaboratif, Membangun kerjasama yang sinergis.

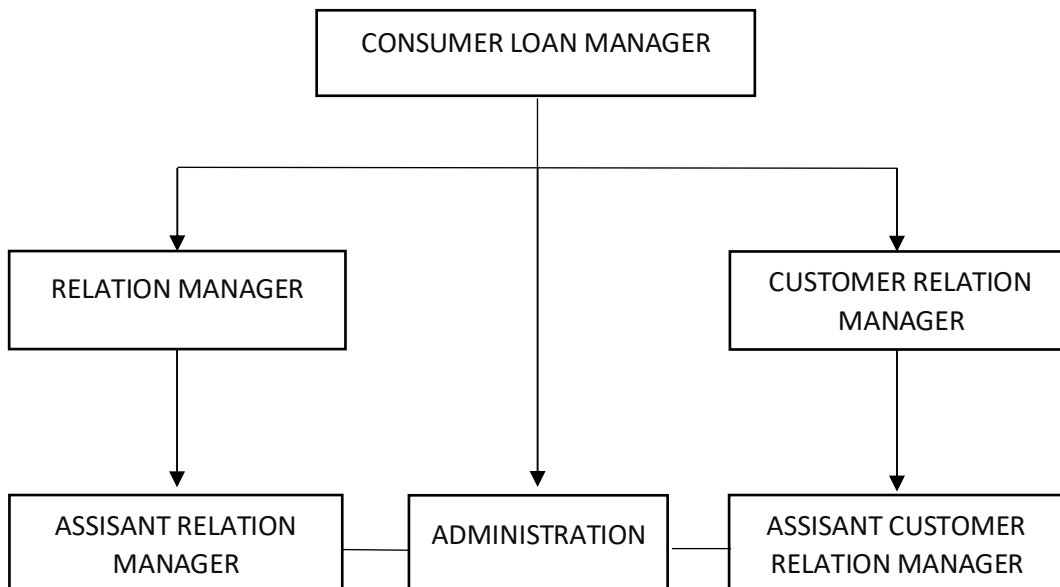
3.1.4 Logo dan Makna

Logo Brand Utama terdiri dari logotype dan logomark. Pemilihan huruf kecil pada tulisan PT.Bank X mencerminkan pribadi yang ramah dan aspirasi lebih dekat kepada nasabah serta tetap sederhana. Lambang identitas dirancang dalam bentuk gelombang emas cair yang bermakna harapan sejahtera bagi nasabah bersama PT.Bank X. Posisi lambang identitas di atas lambang tulisan bersamaan dengan bentuk gelombang menyiratkan arti kemajuan dan kemakmuran.

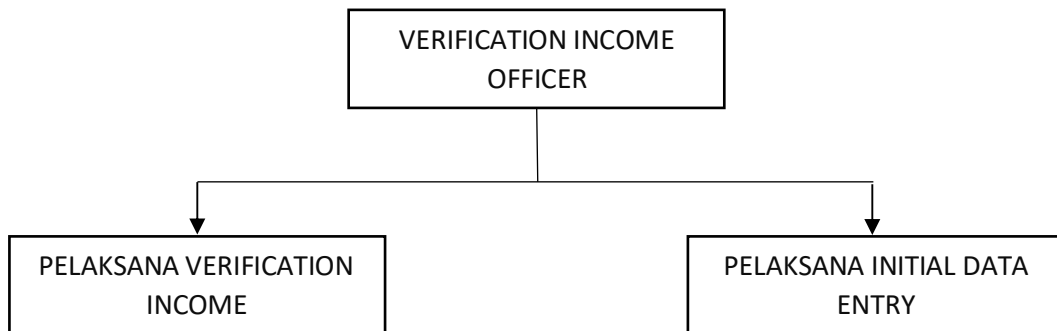
3.1.5 Struktur Organisasi

Gambar 3.1

Struktur organisasi unit *Consumer Loan* PT Bank X (Persero) Tbk Area Tasikmalaya



Sumber : PT Bank X (persero) Tbk Area Tasikmalaya Bisnis Unit *Consumer Loan* (diolah kembali), 2023



Sumber : PT Bank X (persero) Tbk Area Tasikmalaya Bisnis Unit *Consumer Loan* (diolah kembali), 2023

3.1.6 Job description

1. *Consumer Loan Manager*, memiliki tugas sebagai pemimpin unit guna memastikan unit dan setiap anggota unit nya menjalankan tugas sesuai bidangnya masing masing serta menjalankan fungsi monitoring pada setiap progres calon debitur yang sedang di proses pada unit *consumer loan*.
2. *Relation Manager*, bertugas untuk membangun serta menjalin kerjasama dengan *developer* agar menjadi rekanan yang bekerjasama dengan bank X dalam pemberian kredit pemilikan rumah kepada konsumen di *developer* tersebut serta membangun kerjasama dengan calon debitur dalam penyaluran kredit pemilikan rumah di bank X area tasikmalaya.
3. *Customer Relation Manager*, bertugas dalam pencairan KPR baik kepada pemilik rumah perorangan maupun pencairan KPR kepada *developer* yang membangun sebuah rumah selain itu juga memiliki tugas memonitoring progres pembuatan dokumen dokumen legal yang di buat oleh notaris baik yang berhubungan dengan perorangan maupun *developer*.

4. *Assisant Relation Manager*, bertugas untuk membantu *Relation Manager* dalam memproses kerjasama dengan *developer* maupun perorangan yang hendak mengajukan KPR selain itu juga bertugas untuk menyusun dokumen dokumen yang diperlukan dalam pengajuan KPR.
5. *Assisant Customer Relation Manager*, bertugas membantu *Customer Relation Manager* dalam proses pencairan kredit untuk selanjutnya di informasikan kepada calon debitur atas hasil keputusan yang telah ada dan selanjutnya mengatur jadwal penandatanganan perjanjian kredit serta membantu memonitoring progres pengerjaan dokumen dokumen legal yang di proses notaris.
6. *Verification Income Officer*, bertugas sebagai analisis serta verifikasi penghasilan calon debitur untuk dipastikan validitas dokumen dokumen calon debitur, serta menjalankan prinsip prinsip pemberian kredit.
7. Pelaksana *Verification Income*, membantu tugas *Verification Income Officer* dalam melakukan verifikasi kelengkapan dokumen calon debitur secara langsung kepada pihak pihak yang memiliki hubungan dengan calon debitur baik kepada pihak keluarga maupun ke tempat calon debitur bekerja untuk memastikan kebenaran data data yang ada.
8. Pelaksanan *Initial Data Entry*, membantu tugas *Verification Income Officer* dalam pengunggahan dokumen calon debitur pada sistem bank X serta menerima dan meneliti berkas pengajuan kredit baik dokumen pendukung nya maupun data data yang di sajikan pada formulir kredit konsumtif.

3.1.7 Jaringan Usaha Kegiatan dan Kinerja Usaha Terkini

Dalam operasional bank X memiliki beberapa komponen untuk menunjang kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan nasabah dengan tujuan memberikan kepuasan atas layanan yang diberikan. Komponen yang menjadi indikator atas kemajuan dan keberhasilan bank X dalam memenuhi kebutuhan nasabah serta menjalannya meliputi kepemilikan perusahaan, anak perusahaan, jaringan perusahaan dan kinerja perusahaan.

Komponen pertama adalah kepemilikan sebagai tanda bahwa bank x merupakan perusahaan yang terbuka dimiliki oleh siapa pun atau perusahaan yang telah go public. Kepemilikan bank X dimiliki oleh beberapa unsur pemegang saham, dengan presentase sebagai berikut:

1. Pemerintah Republik Indonesia 60%.
2. Perorangan 0,84%.
3. Karyawan 0,04%.
4. Koperasi 0,004%.
5. Yayasan 0,08%.
6. Dana Pensiun 0,60%.
7. Asuransi 1,86%.
8. Perseroan Terbatas 1,21%.
9. Reksadana 2,38%.

10. Perorangan Asing 0,004%.

11. Badan Usaha Asing 32,99%.

Dalam mengembangkan perusahaan tentunya bank x membuka peluang dengan membuat anak perusahaan supaya memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang non perbankan maupun perbankan, sektor yang di kembangkan sangat variatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di antaranya bidang perbankan syariah, penyedia layanan asuransi, layanan pasar modal, serta layanan kredit kendaraan bermotor yang sangat di butuhkan masyarakat. Dengan memiliki anak perusahaan bank X membuktikan bahwa mampu mengelola usaha nya dengan baik. Bank X melebarkan sektor usaha nya dengan memiliki beberapa anak perusahaan, yaitu:

1. Bank Syariah Indonesia
2. PT Bank Mandiri Taspen
3. Bank Mandiri Europe Limited
4. PT AXA Mandiri Financial Services
5. PT AXA General Insurance
5. PT Asuransi Jiwa Inhelth Indonesia
6. PT Mandiri Sekuritas
7. PT Mandiri Capital Indonesia
8. PT Mandiri Tunas Finance
9. PT Mandiri Utama Finance

10. Mandiri Internasional Remittance Sdn.Bhd.

Sebagai bentuk melayani nasabah secara maksimal dan optimal bank X juga menyediakan kantor-kantor pelayanan yang tersebar di seluruh Indonesia bahkan di luar negeri sekalipun. Pada pelaksanaannya bank X memiliki tingkatan kantor yang dimiliki agar mempermudah pelaksanaan cakupan wilayah operasional, di mulai dari kantor pusat, kantor wilayah, kantor area, kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas. Selain di dalam negeri bank X memiliki kantor cabang di luar negeri sebagai bentuk ekspansi usaha serta sebagai bentuk layanan nasabah yang berada di luar negeri. Jumlah kantor yang dimiliki oleh bank X secara umum sebagai berikut:

1. 1 kantor pusat
2. 12 kantor wilayah
3. 83 kantor area
4. 140 kantor cabang
5. 2.360 kantor cabang pembantu
6. 66 kantor kas
7. 5 kantor cabang luar negeri.

Kinerja perusahaan bank X untuk menjadi *good corporate governance* di buktikan dari prestasi-prestasi yang diraih dari berbagai lembaga dalam negeri maupun luar negeri. Prestasi yang diperoleh diterima dalam bentuk penghargaan, pada 2022 bank X dinobatkan menjadi *The Best Domestic Bank in Indonesia, Best*

Banking in Digital Solution, dan *Best Investment Research in Indonesia*. Penghargaan ini didapatkan dari *Asiamoney Best Bank Award 2022*. Penghargaan ini di peroleh karena kinerja perusahaan yang menghasilkan pertumbuhan laba bersih dengan presentase 61,7% sebesar Rp 20,2 triliun. Selain pertumbuhan laba bersih yang cukup tinggi bank x menorehkan prestasi nya melalui layanan *mobile banking* yang telah di unduh sebanyak 14 juta kali oleh nasabah dengan jumlah transaksi sebesar 881 juta transaksi dengan nominal sebesar Rp 1.080 triliun. Kinerja perusahaan yang meningkat juga di buktikan dengan dibuka nya *smart branch* berupa penggunaan peran teknologi digital untuk melayani nasabah namun tetap mempertahankan layanan secara fisik, kantor cabang yang lebih modern serta nyaman untuk memberikan *customer experience* terbaik kepada nasabah.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif. Dimana data kualitatif merupakan jenis data yang menggambarkan teori secara deskriptif mengenai masalah yang berkaitan dengan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini data kualitatif mendeskripsikan prosedur pengambilan dokumen legalitas debitur sebelum periode kredit berakhir pada unit consumer loan PT Bank X (persero) Tbk Area Tasikmalaya. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti.

1. Data primer adalah data yang didapatkan dan dikumpulkan oleh penulis secara langsung dari pihak yang bersangkutan. Penulis memperoleh data primer dengan melakukan observasi dan wawancara di PT Bank X (persero) Tbk area Tasikmalaya bisnis unit consumer loan.
2. Data sekunder adalah data yang didapatkan dan dikumpulkan oleh penulis dari sumber yang sudah ada sebelumnya. Penulis memperoleh data sekunder secara tidak langsung dari buku, artikel dan website yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang penulis gunakan dalam pengumpulan data yaitu sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

a. Observasi (*participant observer studies*)

Teknik ini dilaksanakan dengan observasi berperan serta (*participant observation*). Menurut Hadi dalam Sugiyono (2016: 145) bahwa observasi adalah suatu proses kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dalam hal ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian secara langsung di tempat, penulis melihat langsung mengenai kegiatan operasional yang dilakukan oleh PT Bank X (persero) Tbk area Tasikmalaya bisnis unit *consumer loan*.

Dalam menggunakan metode observasi berperan serta (*partisipant observation*) ini, penulis dalam beberapa kesempatan terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari bidang yang sedang diteliti atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan penelitian, penulis ikut serta melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan pengalaman yang didapatkannya. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih menyeluruh, mendalam dan sampai mengetahui makna dari tiap-tiap tahapan.

b. Wawancara mendalam (*in depth interview*)

Metode wawancara merupakan percakapan yang berlangsung secara sistematis dan terorganisasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai pewawancara (*interviewer*) dengan sejumlah orang sebagai responden atau informan yang diwawancarai (*interviewee*) untuk mendapatkan sejumlah informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Silalahi, 2018: 47). Adapun metode pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini berupa *interview* tidak struktur atau semi terstruktur, yaitu menanyakan kembali pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap. Adapun subjek sebagai faktor utama pengamatan oleh penulis adalah Admin *consumer loan* dan *customer relation*.

2. Studi kepustakaan

Penulis mempelajari beberapa buku ,artikel, dan website yang relevan dengan masalah penelitian untuk dijadikan sumber referensi dan informasi. Dengan studi kepustakaan yang dilakukan maka penulis mendapatkan data-data serta informasi yang bersifat teoritis dan kemudian dijadikan bahan dasar penelitian yang memiliki sifat praktis.

3.2.3 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang didapat, selanjutnya dikembangkan kembali menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan data yang telah didapatkan sebelumnya, maka selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan data yang terkumpul hipotesis tersebut bisa diterima, sehingga akhirnya berkembang menjadi sebuah teori. Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis data kualitatif sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pada langkah awal dalam melakukan analisa data kualitatif maka data data yang terkait dengan kebutuhan penelitian terlebih dahulu dikumpulkan. Pengumpulan data yang penulis lakukan dengan cara observasi di lapangan dan juga melakukan wawancara mendalam dengan admin *consumer loan*.

2. Data Reduction (Reduksi Data)

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2017: 246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data terdiri dari data reduction, data display dan conclusion/verifikasi.

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta masuk kedalaman wawasan yang tinggi. Pada analisis data ini, peneliti mendiskusikan pada orang yang dipandang ahli dalam bidangnya. Dengan melalui diskusi tersebut, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

3. Data Display (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian ini, peneliti dapat menyajikan data dalam dengan berbagai bentuk seperti flowchart, gambar, bagan, tabel dan lainnya. Dengan menyajikann data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami. Dalam praktiknya, jika terdapat hubungan yang

interaktif diantara berbagai data yang dikumpulkan setelah dilakukan analisis data secara mendalam, Maka peneliti dapat menyimpulkan data.

4. Conclusion/Verifikasi

Kesimpulan pada penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran umum suatu obyek yang sebelumnya masih belum tampak jelas atau dapat berupa hubungan interaktif dan teori. Kesimpulan awal bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti baru yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang dapat dipercaya.