

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lembaga keuangan adalah badan usaha atau organisasi yang bergerak di bidang keuangan, berfungsi menghimpun dana dari masyarakat (seperti tabungan dan investasi) dan menyalurkannya kembali dalam bentuk pinjaman atau pembiayaan untuk mendapatkan keuntungan, serta berperan penting memutar arus uang dalam perekonomian dengan menyediakan layanan keuangan seperti perbankan, pasar modal, asuransi, dan dana pensiun. Lembaga keuangan dapat berupa lembaga keuangan bank (seperti bank umum, BPR) dan non-bank (seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, pembiayaan). Lembaga keuangan bukanlah pabrik atau produsen yang menghasilkan uangnya sendiri dan kemudian mendistribusikan atau meminjamkannya kepada mereka yang membutuhkannya. Lembaga keuangan yang bergerak dalam kegiatan perbankan merupakan salah satu kegiatan bisnis yang sangat dominan dan sangat dibutuhkan dalam kegiatan ekonomi masyarakat saat ini (Ilyas, R., 2021).

Undang-undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang perbankan menyatakan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya, dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Undang-undang No. 4, 2023).

Selain itu, menurut Kasmir (2018), bank merupakan lembaga keuangan yang berfungsi sebagai perantara (*intermediary*) antara pihak yang memiliki

kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana serta menyediakan berbagai jasa perbankan. Dengan peran tersebut, masyarakat dapat menyimpan dananya di bank dalam bentuk giro, tabungan, maupun deposito sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Seiring dengan perkembangan zaman saat ini, perbankan dituntut untuk menghadirkan produk yang sesuai dengan kebutuhan segmen nasabah yang beragam, termasuk kelompok pensiunan. Salah satu produk yang berkembang adalah Kredit Purna Bhakti (KPB), yaitu fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada pegawai yang memasuki masa pensiun dengan jaminan dana pensiun bulanan. Produk ini memiliki peran penting dalam mendukung kesejahteraan pensiunan, karena memberikan akses pembiayaan untuk kebutuhan hidup, kesehatan, maupun aktivitas sosial setelah masa kerja berakhir.

KPB pada umumnya adalah fasilitas pinjaman konsumtif multiguna yang ditujukan khusus bagi pensiunan, dengan sumber pembayaran berasal dari manfaat pensiun bulanan. Produk ini ditawarkan oleh bank daerah maupun nasional untuk membantu pensiunan memenuhi kebutuhan hidup, usaha, atau keperluan lain setelah tidak lagi bekerja. Perbedaan utama KPB dengan kredit konsumtif lainnya adalah pada sasaran debitur dan mekanisme pembayaran. Kredit Purna Bakti khusus ditujukan bagi pensiunan dengan cicilan langsung dipotong dari manfaat pensiun bulanan, sedangkan kredit konsumtif umum terbuka untuk masyarakat luas dengan pembayaran melalui gaji atau sumber pendapatan lain.

Menyadari masih tingginya kebutuhan hidup para pensiunan, PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Bank BJB) menghadirkan produk

KPB sebagai fasilitas pembiayaan dengan jaminan manfaat pensiun bulanan, terutama bagi para pensiunan dari ASN/TNI/Polri yang jumlahnya jutaan dengan pendapatan tetap bulanan, produk KPB ini dapat menjadi salah satu portofolio kredit yang stabil dan menguntungkan bagi Bank.

Efektivitas proses layanan KPB dapat dilihat dari berbagai aspek-aspek praktis yang dapat dirasakan langsung oleh pensiunan, seperti lokasi yang berada di pusat kota yang mudah dijangkau, kemudahan akses melalui layanan digital sehingga nasabah tidak selalu harus datang ke kantor, persyaratan yang sederhana dan mudah dipahami serta adanya kerja sama dengan lembaga pensiunan yang membantu mempercepat proses verifikasi. Lebih dari itu, kelancaran pelaksanaan KPB sangat bergantung pada strategi operasional yang diterapkan oleh lembaga keuangan, sehingga keberhasilan proses layanan KPB tersebut merupakan hasil dari kombinasi aksesibilitas, digitalisasi, transparansi, integrasi, dan strategi operasional yang tepat.

Strategi operasional mencakup seluruh prosedural KPB mulai dari pengajuan hingga monitoring pembayaran, sehingga strategi operasional KPB berfokus pada aksesibilitas, kemudahan administrasi, layanan ramah pensiunan, manajemen risiko, dan kemitraan kelembagaan. Apabila pelaksanaan KPB belum berjalan optimal, proses pengajuan kredit dapat mengalami keterlambatan, menimbulkan keluhan dari nasabah, hingga meningkatnya risiko kredit bermasalah.

Dalam implementasinya, Bank BJB masih menghadapi sejumlah tantangan operasional. Proses pengajuan kredit seringkali berjalan lambat karena tahapan yang panjang dan persyaratan dokumen yang kompleks serta sebagian besar proses

masih dilakukan secara manual. Di sisi lain, pensiunan sebagai nasabah memiliki ekspektasi pelayanan khusus seperti pelayanan yang lebih sederhana, cepat, dan humanis

Untuk memenuhi kebutuhan nasabah, Bank BJB menyediakan aplikasi layanan perbankan yang dapat diakses secara digital. Proses pengajuan kredit digital BJB umumnya melalui aplikasi DIGI by bank bjb, dengan langkah utama mengisi *form online*, mengunggah dokumen digital yang diperlukan sebelum berkas fisik diberikan, lalu menunggu proses verifikasi, analisis hingga persetujuan dan pencairan, yang dapat dilakukan kapan saja tanpa perlu nasabah ke KCP Bank BJB.

Namun pada kenyataannya, adanya layanan digital tersebut belum tentu membuat proses pelayanan KPB berjalan efektif. Hal ini dikarenakan efektivitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh adanya sistem, tetapi juga oleh bagaimana penerapannya dalam kegiatan operasional serta pengelolaan hubungan dengan nasabah.

Efektivitas layanan merupakan fondasi bagi keberhasilan *Customer Relationship Management* (CRM). Penerapan CRM dalam pelayanan KPB masih menghadapi beberapa kendala, salah satunya terkait pengelolaan data nasabah yang belum sepenuhnya terintegrasi sehingga pemahaman terhadap kebutuhan nasabah belum optimal.

Menurut Kotler dan Keller (2016), *Customer Relationship Management* adalah proses membangun dan memelihara hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan melalui penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan yang superior. Oleh

karena itu, penerapan CRM diharapkan dapat membantu bank dalam membangun hubungan yang lebih baik dengan nasabah, baik melalui pelayanan yang responsif maupun komunikasi yang efektif.

Menurut hasil evaluasi layanan publik (PermenPAN-RB) dan kajian perbankan oleh OJK, salah satu permasalahan dalam layanan KPB adalah keterlambatan pencairan yang dipengaruhi oleh koordinasi antar bagian yang belum optimal. Misalnya, berkas yang telah diverifikasi bagian kredit tidak segera diteruskan ke bagian pencairan karena menunggu persetujuan atasan, sehingga proses terhenti dan menimbulkan persepsi negatif di kalangan pensiunan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 9 Oktober 2025, kepada *Account Officer* (AO) pada salah satu KCP Bank BJB Kota Tasikmalaya mengatakan bahwa dalam pelaksanaan pelayanan KPB masih terdapat beberapa kendala proses. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pensiun baik di KC maupun di KCP Bank BJB yang menjadi sasaran potensial belum memanfaatkan produk KPB. Hal ini menunjukan bahwa proses pelayanan KPB belum berjalan optimal dan mencerminkan adanya kesenjangan (gap) antara standar operasional pelayanan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan proses layanan di lapangan.

Seperti yang terjadi di KCP Kawalu Kota Tasikmalaya dari 52 pensiunan yang menjadi sasaran, sebanyak 18 orang yang mengajukan KPB, tetapi hanya 4 orang yang pada akhirnya dapat memanfaatkan KPB. Rendahnya jumlah pensiunan yang memanfaatkan KPB disebabkan beberapa faktor baik itu faktor internal Bank BJB maupun faktor dari nasabah itu sendiri. Faktor internal Bank BJB sebagaimana diutarakan oleh AO tersebut, untuk menarik nasabah memanfaatkan produk KPB

perlu dilakukannya strategi operasional khususnya pada aspek desain produk, proses administrasi, layanan SDM, manajemen risiko, dan kemitraan. Dengan penyesuaian ini, tingkat realisasi kredit dapat meningkat dan efektivitas layanan KPB lebih optimal. Selain itu, faktor eksternal nasabah menjadi alasan kurangnya pemanfaatan KPB seperti sebagian belum terbiasa dengan produk kredit atau layanan digital, ada kecenderungan memilih cara tradisional dibanding produk kredit, pensiunan lebih berhati-hati karena pendapatan tetap terbatas.

Penelitian yang dilakukan oleh Paryanti (2023), Bank BJB memberikan fasilitas program KPB untuk para pensiun sebagai upaya meningkatkan kesejahteraannya. Pemanfaatan kredit Purna Bhakti tersebut digunakan untuk memulai usaha dan multi guna lainnya. Di wilayah Bank BJB Soreang jumlah pensiunan kurang lebih 5.000 orang, sekitar 3.000 orang pensiunan telah terdaftar dalam fasilitas KPB.

Berdasarkan atas uraian di atas, teori strategi operasional yang efektif dalam rangka mencapai dukungan *Customer Relationship Management* (CRM) yang optimal dinilai tidak sesuai dengan kenyataan pada KCP Bank BJB Kota Tasikmalaya. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas proses layanan belum sesuai dengan harapan dan perlu diteliti lebih lanjut.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah adanya keterlambatan proses layanan yang mencerminkan kurang efektifnya proses pelayanan pada KPB di KCP Bank BJB wilayah Kota Tasikmalaya. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian untuk mengetahui

dan menganalisis pengaruh strategi operasional terhadap efektivitas proses layanan KPB di KCP Bank BJB wilayah Kota Tasikmalaya sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi operasional dan efektivitas proses layanan KPB di KCP Bank BJB wilayah Kota Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh strategi operasional terhadap efektivitas proses layanan KPB di KCP Bank BJB wilayah Kota Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Strategi operasional dan efektivitas proses layanan KPB di KCP Bank BJB wilayah Kota Tasikmalaya.
2. Pengaruh Strategi operasional terhadap efektivitas proses layanan KPB di KCP Bank BJB wilayah Kota Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang manajemen operasional dan strategi layanan perbankan. Melalui penelitian ini, akan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana penerapan strategi operasional dapat memengaruhi efektivitas proses KPB di KCP Bank BJB Kota Tasikmalaya. Penelitian ini juga memperkaya kajian tentang *Customer Relationship Management* (CRM) dalam konteks layanan perbankan daerah, serta memperluas literatur mengenai hubungan antara efisiensi operasional, kepuasan nasabah, dan produktivitas layanan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam rangka peningkatan efektivitas proses layanan KPB. Kontribusi penelitian ini berada pada tahapan input dan transformasi, karena penelitian ini berfokus pada bagaimana strategi operasional, meliputi perencanaan sumber daya manusia, penerapan standar operasional prosedur (SOP), serta penggunaan sistem pendukung (*tools*), dapat dioptimalkan untuk mempercepat proses layanan dan meningkatkan kepuasan nasabah. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan berharga bagi pihak manajemen dalam memperbaiki sistem kerja, meningkatkan koordinasi antar bagian, serta memperkuat kredibilitas layanan KPB di mata nasabah pensiunan.

Bagi pihak manajemen KCP Bank BJB Kota Tasikmalaya, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar evaluasi dalam meningkatkan efektivitas layanan KPB, khususnya terkait waktu pemrosesan, kejelasan prosedur, dan sosialisasi produk. Temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam menyusun strategi perbaikan operasional agar pelayanan menjadi lebih efisien, kredibel, dan sesuai dengan kebutuhan nasabah pensiunan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian dilaksanakan di seluruh KCP Bank BJB Wilayah Kota Tasikmalaya.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 6 bulan yaitu mulai bulan Desember 2025 sampai dengan bulan Mei 2026. Adapun rencana penelitian ini dapat dilihat pada lampiran.