

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi Operasional**

Strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Strategi operasional adalah seperangkat sasaran, rencana, dan kebijakan yang menjabarkan bagaimana fungsi operasi menunjang strategi bisnis organisasi. Slack dan Lewis, (2012), mengemukakan bahwa strategi operasi adalah suatu formulasi rencana yang terpadu dalam pembentukan kemampuan operasi jangka panjang tiap tipe operasi dan kontribusinya terhadap seluruh strategi yang ada melalui suatu proses rekonsiliasi antara kebutuhan pasar dengan sumber daya operasi.

Strategi operasi juga dapat dikatakan sebagai suatu strategi fungsional yang berpedoman pada strategi bisnis, agar dapat menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam keputusan (Widjojo et al., 2016). Sementara Pono (2010), mendefinisikan bahwa strategi operasi terdiri dari empat komponen: misi (*mission*), tujuan (*objectives*), keunggulan khusus (*competence*), dan kebijakan (*policies*). Keempat komponen ini membantu menegaskan tujuan apa yang akan dicapai dan bagaimana akan mencapai tujuan itu. Hasil strategi akan membantu mengarahkan dalam pengambilan keputusan pada seluruh tahap operasi.

Krajewski et al. (2015), mendefinisikan strategi operasi sebagai dimensi yang harus dimiliki oleh sistem produksi suatu perusahaan untuk mendukung

permintaan pasar agar perusahaan tersebut mampu bersaing. Hayes dan Wheelwright dalam Yuliansyah (2015) yang mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan operasi. Makin konsisten keputusan itu dan makin besar tingkatan strategi operasi menunjang strategi bisnis, maka akan makin baik. Lebih lanjut para ahli menegaskan bagaimana keputusan utama dalam operasi dibuat dan dipadukan satu dengan yang lain.

Strategi operasi adalah strategi fungsional yang harus didukung dengan strategi bisnis dan harus menjadi pola yang konsisten dalam keputusan (Prasetya dan Lukiastruti, 2011). Strategi operasi berhubungan dengan pengembangan dari perencanaan jangka Panjang untuk memutuskan bagaimana penggunaan yang baik dan sumber daya terbesar, perusahaan yang dianggap sebagai ukuran tertinggi dari kesesuaian antara sumber-sumber yang ada dalam perencanaan jangka panjang strategi perusahaan. Menurut pendapat Sabah et al. (2016), operasi harus berhubungan penuh dengan strategi bisnis, strategi operasi dan keputusan harus diisi secara penuh dari bisnis dan harus menambah keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dalam hal ini semua fungsi dari perusahaan harus berkoordinasi dengan baik untuk mendukung perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Koordinasi antar fungsi dari keputusan yang dibuat adalah untuk memfasilitasi strategi operasi yang dikembangkan dengan tim manajer antar bisnis secara keseluruhan.

Strategi operasi dipandang sebagai kekuatan manufaktur yang efektif yang merupakan senjata kompetitif untuk mencapai tujuan bisnis dan perusahaan. Strategi operasi mempengaruhi tujuan dan strategi bisnis yang memungkinkan

fungsi-fungsi manufaktur untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang (Budreviciute et al., 2020). Strategi operasi yang sukses tidak hanya harus konsisten dengan permintaan konsumen, melainkan juga siklus hidup produk. Menurut beberapa peneliti, strategi operasi mewakili prioritas kompetitif yang meliputi biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman (Heizer et al., 2016). Menurut Budreviciute et al. (2020), keputusan strategis operasi terdiri dari dua kategori yaitu kategori keputusan struktural dan kategori keputusan infrastruktural. Keputusan struktural berhubungan dengan hal-hal *tangible* seperti bangunan, peralatan, cara peralatan dan karyawan diorganisasikan dalam proses-proses, dan bagaimana bisnis berhubungan dengan bisnis lain.

Strategi operasi sebagai papan rencana perusahaan atau unit bisnis untuk mengembangkan, memperkenalkan, dan menghasilkan produk dan agar memuaskan kebutuhan pelanggan lebih baik dari pesaing. Sedangkan menurut Schroeder mendefinisikan strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Strategi operasi seharusnya menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Faruq dan Usman, 2014).

Selain itu, Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2011) menekankan bahwa karakteristik sektor jasa ini mempengaruhi strategi operasional, termasuk perancangan layanan, manajemen sumber daya manusia, dan pengendalian kualitas. Untuk mengatasi tantangan yang terkait dengan intangibilitas, perusahaan jasa perlu membangun kepercayaan melalui bukti fisik dan reputasi. Inseparabilitas

menuntut pelatihan karyawan yang ekstensif untuk memastikan mereka dapat memberikan pengalaman pelanggan yang positif. Heterogenitas membutuhkan standar operasional yang jelas dan alat pemantauan kinerja untuk menjaga kualitas layanan, sedangkan perishability memerlukan strategi manajemen kapasitas yang fleksibel untuk menyesuaikan dengan fluktuasi permintaan. Memahami dan mengelola karakteristik ini adalah kunci untuk mencapai keunggulan operasional dalam sektor jasa (Kusmiati, 2024).

Sehingga dapat di simpulkan bahwa konsep dan definisi strategi operasi adalah sebagai sebuah prosedur pengambilan keputusan perusahaan agar memiliki kepemimpinan dalam aktivitas manufakturing yang didasarkan pada perspektif strategi.

### **2.1.2 Manfaat Strategi Operasional**

Perusahaan besar umumnya memberikan tugas atau suatu fungsi pada departemen-departemen yang terpisah sehingga dapat menunjukkan tuntutan tanggung jawab pada masing-masing departemen. Menurut Deitiana (2011), mengemukakan bahwa untuk dapat menghasilkan barang dan jasa, seluruh organisasi perlu melakukan tiga fungsi. Fungsi-fungsi ini sangat diperlukan tidak hanya untuk produksi tapi juga untuk kelangsungan hidup organisasi. Manfaat tersebut antara lain sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Pemasaran**

Hal ini membuat adanya permintaan atau paling tidak mendapatkan pesanan untuk membuat barang dan jasa.

## 2. Fungsi Produksi/Operasi

Hal ini menghasilkan adanya metode ataupun cara untuk dapat memproduksi sebuah produk dimana nantinya dapat dipasarkan kepada konsumennya.

## 3. Fungsi Keuangan/Akuntansi

Hal ini memantau apakah perusahaan berjalan dengan baik membayar seluruh tagihan dan mencari sumber dana.

### 2.1.3 Dimensi Strategi Operasional

Menurut Kasmir (2014), strategi operasional dalam konteks lembaga keuangan mencakup berbagai dimensi yang saling mendukung untuk mencapai efektivitas layanan. berikut adalah beberapa dimensi strategi operasional yang relevan:

1. Efisiensi Proses. Menyederhanakan alur kerja agar cepat, hemat biaya, dan minim hambatan birokrasi.
2. Kualitas Pelayanan. Menyediakan layanan yang responsif, ramah, dan sesuai kebutuhan nasabah.
3. Pemanfaatan Teknologi. Mengintegrasikan sistem digital untuk mempercepat proses dan memperluas akses.
4. Koordinasi Internal. Menjaga sinergi antar bagian agar tidak terjadi tumpang tindih atau keterlambatan.
5. Pengelolaan Sumber Daya. Mengoptimalkan SDM, aset, dan informasi untuk mendukung operasional harian.

6. Pengendalian Risiko. Menetapkan prosedur mitigasi risiko, termasuk risiko kredit dan operasional.
7. Kepatuhan Regulasi. Menyesuaikan operasional dengan ketentuan OJK, BI, dan lembaga pengawas lainnya.

#### **2.1.4 Indikator Strategi Operasional**

Menurut Kasmir (2014), indikator strategi operasional kredit lebih berfokus pada:

1. Prosedur pemberian kredit (alur, persyaratan, dokumen).
2. Analisis 5C

Strategi operasional kredit yang utama adalah menerapkan analisis 5C dalam menilai kelayakan debitur. Indikator ini mencakup:

- a. *Character* (Karakter): Menilai kepribadian, reputasi, dan itikad baik calon peminjam untuk memenuhi kewajibannya. Ini penting karena kredit didasarkan pada unsur kepercayaan.
- b. *Capacity* (Kapasitas): Menilai kemampuan finansial dan keterampilan manajerial calon peminjam untuk menjalankan usahanya dan membayar kembali pinjaman.
- c. *Capital* (Modal): Menilai struktur permodalan atau kekayaan bersih yang dimiliki peminjam, yang menunjukkan stabilitas keuangannya.
- d. *Collateral* (Jaminan): Menilai aset yang dapat dijadikan jaminan oleh peminjam jika terjadi kegagalan pembayaran (kredit macet).
- e. *Condition* (Kondisi): Menilai kondisi ekonomi secara umum dan sektor usaha calon peminjam, serta prospek usahanya di masa depan.

3. Mengintegrasikan sistem digital
4. Sinergi antar bagian

#### **2.1.5 Pengertian Efektivitas**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti mempunyai nilai efektif, pengaruh atau akibat, bisa diartikan sebagai kegiatan yang menimbulkan pengaruh serta membawa hasil (Sudaryanto, 2020), sedangkan Menurut Lysa Angrayni dan Yusliati (2018), efektivitas berasal dari kata “efektif” yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Supriyono (2018), menyebutkan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang dicapai, jika semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan dari pencapaian sasaran, maka dapat dikatakan efektif. Sebaliknya jika kontribusi keluaran lebih kecil dari pencapaian sasaran, maka dikatakan tidak efektif. Yamit (2013), mendefinisikan efektivitas merupakan ukuran sebagai gambaran mengenai seberapa jauh tujuan tercapai, baik secara kualitas maupun waktu, orientasi dilihat dari keluaran yang dihasilkan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa efektivitas merupakan penilaian dari pencapaian sasaran dengan kesesuaian target yang telah direncanakan sebelumnya. Efektivitas dapat diketahui dengan cara membandingkan antara rencana dengan hasil yang telah diwujudkan. Jika hasil yang diwujudkan sesuai dengan apa yang direncanakan maka dapat dikatakan

efektif. Namun sebaliknya, jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang direncanakan, maka dikatakan belum efektif (Amirullah, 2015).

#### **2.1.6 Pengertian Pelayanan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pelayanan merupakan usaha melayani kebutuhan orang lain sehubungan dengan jual beli barang atau jasa (Sudaryanto, 2020). Adapun pengertian pelayanan menurut Moenir (2016), pelayanan merupakan proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain supaya masing-masing memperoleh keuntungan yang diharapkan dan mendapatkan kepuasan, sedangkan Sugiarto (2015), pelayanan merupakan upaya yang dilakukan secara maksimal oleh petugas pelayanan dari sebuah perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta mendapatkan kepuasan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa pelayanan adalah kegiatan memenuhi kebutuhan yang dilakukan oleh petugas pelayanan pada sebuah lembaga atau perusahaan supaya masing-masing mendapat keuntungan dan kepuasan.

#### **2.1.7 Pengertian Efektivitas Pelayanan**

Efektivitas layanan merupakan salah satu pencapaian yang ingin diraih oleh lembaga atau perusahaan. Dasar dari efektivitas adalah kesesuaian antara tujuan yang dicapai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Maka dapat di definisikan bahwa efektivitas pelayanan merupakan tercapainya kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh lembaga atau perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumennya.

Efektivitas merupakan unsur pokok aktivitas untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya lebih luasnya bahwa efektivitas adalah tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan. Pelayanan masyarakat dapat dikategorikan efektif apabila masyarakat mendapatkan kemudahan pelayanan dengan prosedur yang singkat, cepat, tepat dan memuaskan. Seperti halnya dengan keberhasilan meningkatkan efektivitas pelayanan di KCP Bank BJB Wilayah Kota Tasikmalaya ini ditentukan oleh faktor kemampuan manajemen dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan bagian pelayanan untuk memberikan kemudahan kepada tiap-tiap nasabah serta kemudahan dalam memenuhi persyaratan pelayanan, penyelenggaraan pelayanan publik diharapkan memberikan kepuasan untuk masyarakat dalam menjalani tugas di setiap Penyelenggara Pelayanan.

Menurut Siagian dalam Astuti (2021), efektivitas merupakan penyelesaian pekerjaan tidak hanya dipandang dari segi pencapaian tujuan saja tetapi juga dari segi ketepatan waktu dalam mencapai tujuan tersebut. Stoner, menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Pendapat ini juga didukung oleh Miller, Efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya (Astuti, 2021).

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan dengan masalah waktu, suatu kegiatan dikatakan efektif apabila kegiatan tersebut berhasil diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan atau dalam kata lain tepat

waktu. Menurut Hall, efektivitas adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuannya. Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep efektivitas dalam suatu organisasi menunjukkan pada tingkatan sejauh mana organisasi tersebut melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsinya, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Kegiatan atau program yang dilakukan oleh suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila telah mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **2.1.8 Pengukuran Efektivitas Layanan**

Dalam hal ini pengukuran efektivitas layanan bukanlah suatu yang sangat sederhana, karena efektivitas di kaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting adalah efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Ciri-ciri efektivitas menurut Tjiptono dan Chandra, (2019), efektivitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Adapun ciri-ciri efektivitas pelayanan, yaitu antara lain:

1. Ketepatan waktu pelayanan, waktu tunggu dan waktu proses;
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.

#### **2.1.9 Pengertian Kredit**

Kata kredit berasal dari bahasa latin yaitu “credere” yang berarti “kepercayaan” atau “credo” artinya “saya percaya”. Oleh karena itu harus ada kepercayaan orang atau badan yang memberikan kredit pada orang lain atau badan yang diberinya, dengan ikatan harus memenuhi segala kewajiban yang harus dibuat atas waktu yang telah ditentukan.

Standar Akuntansi keuangan No.31 (2009: PSAK No.31), menyebutkan bahwa kredit adalah peminjaman uang atau tagihan yang dapat dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara Bank dan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungannya.

Pengertian kredit menurut Undang-undang perbankan Nomor 10 Tahun 1998 adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara Bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.

Dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kredit adalah suatu pinjaman dana yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan

yang selanjutnya disebut sebagai kreditur kepada orang perseorangan badan yang selanjutnya disebut sebagai debitur dengan berdasarkan perjanjian yang telah bersama guna mencapai faedah/manfaat baik bagi debitur maupun kreditur.

#### **2.1.10 Jenis Kredit**

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering mendengar berbagai macam kredit. Hal tersebut tidak terlepas dari berbagai segi penggolongan kredit itu sendiri sehingga jenis-jenis kredit tersebut memiliki variasi tersendiri. Manurung dan Rahardja (2014) menjelaskan berbagai macam kredit atau jenis kredit:

1. Kredit menurut tujuan penggunaannya:

- a. Kredit Konsumtif

Yaitu Kredit yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan dana bagi debitur yang ingin membeli barang atau kebutuhan-kebutuhan konsumtif. Umumnya yang melakukan pinjaman untuk keperluan konsumtif adalah unit rumah tangga. Contohnya, kredit rumah (kredit kepemilikan rumah atau KPR) dan kredit pembelian mobil yang dipergunakan untuk keperluan sendiri.

- b. Kredit Produktif

Yaitu kredit yang diberikan dalam rangka memperlancar kegiatan Produksi debitur. Kredit ini mencakup antar lain kredit untuk pembelian bahan baku dan pembayaran upah.

Kredit Produktif ini terdiri dari;

- 1) Kredit Investasi, yaitu yang diberikan kepada debitur dan digunakan untuk membeli barang-barang, modal maupun jasa. Misalnya: tanah, bangunan, mesin-mesin, kendaraan, alat-alat berat dan sebagainya.

- 2) Kredit Modal Kerja, yaitu kredit yang dipergunakan untuk membiayai keperluan modal lancar yang biasanya habis dalam satu atau beberapa proses produksi atau siklus/perputaran. Misalnya: barang dagangan, bahan baku upah, *overhead* produksi, dan sebagainya.
- 3) Kredit Likuiditas, yaitu kredit yang ditujukan untuk membantu perusahaan yang sedang dalam kesulitan likuiditas dalam rangka memelihara kebutuhan kas minimumnya.

Mengenai kredit produksi berupa kredit investasi dan kredit modal kerja sangat besar peranannya dalam upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi baik di Negara maju maupun berkembang. Secara umum kredit investasi dan kredit modal kerja ditujukan untuk pendirian usaha baru, rehabilitasi atau biasa juga disebut modernisasi dan ekspansi pelunasan usaha yang sudah ada.

#### **2.1.11 Prosedur Kredit**

Dalam sebuah perusahaan terdapat berbagai macam transaksi yang dilakukan, misalnya transaksi yang berhubungan dengan penerimaan dan pengeluaran kas, penjualan, pemberian, dan lain-lain. Agar kegiatan operasional atau transaksi yang terjadi pada perusahaan berjalan dengan lancar maka mutlak diperlukan adanya prosedur. Prosedur secara umum merupakan urutan-urutan dari sebuah transaksi atau kegiatan.

Menurut Muhammad Ali mengatakan bahwa prosedur adalah tata cara kerja atau cara menjalankan suatu pekerjaan. Amin Widjaja, prosedur adalah sekumpulan

bagian yang saling berkaitan misalnya: orang, jaringan gudang yang harus dilayani dengan cara yang tertentu oleh sejumlah pabrik dan pada gilirannya akan mengirimkan pelanggan menurut proses tertentu, sedangkan menurut Kamaruddin, prosedur pada dasarnya adalah suatu susunan yang teratur dari kegiatan yang berhubungan satu sama lainnya dan prosedur-prosedur yang berkaitan melaksanakan dan memudahkan kegiatan utama dari suatu organisasi (Adithya, 2025).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan prosedur adalah suatu tata cara kerja atau kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan urutan waktu dan memiliki pola kerja yang tetap yang telah ditentukan.

#### **2.1.12 Pengertian Kredit Purna Bhakti**

Kredit Purna Bhakti adalah fasilitas kredit konsumtif yang diberikan kepada para pensiunan dan pensiun janda yang pembayaran pensiunannya melalui Bank BJB. Sebelum para debitur mengajukan Kredit Purna Bhakti, maka debitur harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan oleh pihak Bank. Syarat-syarat tersebut antara lain:

##### **1. Telah Dipensiunkan**

Salah satu syarat yang harus dipenuhi debitur untuk mendapatkan kredit Purna Bhakti adalah debitur yang telah memasuki usia pensiun menurut lembaga/dinas masing-masing, artinya debitur telah diberi SK Pensiunan dari tempat ia bekerja dan telah mendapatkan KARIP dan TASPEN. Debitur juga merupakan nasabah yang mengambil uang

pensiunannya yang dibayarkan oleh Bank BJB, tidak dapat mengajukan Kredit Purna Bhakti dan tidak akan mendapatkan fasilitas kredit Purna Bhakti.

## 2. Batas Usia

Bank memiliki persyaratan lain yang harus dipenuhi oleh debitur untuk mendapatkan Kredit Pensiunan, yaitu batas usia yang telah ditentukan untuk debitur, yaitu tidak lebih dari usia 70 tahun. Ketentuan untuk 60-65 tahun batas waktu maksimalnya adalah 4 tahun dan untuk debitur yang usianya 67 tahun batas waktu maksimalnya adalah 3 tahun. Besar kredit yang akan diberikan oleh pihak tergantung besar gaji debitur yang akan dihitung oleh pihak Bank pada saat pengajuan Kredit.

## 3. Mengisi Formulir

Para pensiunan (debitur) wajib mengisi formulir pengajuan kredit yang telah disediakan Bank BJB (Kreditur). Formulir-formulir yang harus dilengkapi terdiri dari 6 lembar, yaitu:

### a. Permohonan Formulir Kredit Pensiun

Formulir ini berisi biodata debitur secara lengkap dan terperinci, seperti nama debitur, alamat debitur, jenis pensiunan, nomor pensiun, nomor KTP, serta jumlah kredit yang diajukan dan jangka waktunya.

### b. Formulir Pernyataan

Formulir ini merupakan surat pernyataan yang menyatakan bahwa debitur bersedia memenuhi kewajiban membayar premi asuransi kredit pensiun sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Formulir Surat kuasa pemotongan Uang Pensiun

Formulir ini berisi keterangan bahwa debitur telah memenuhi persyaratan administrasi untuk mendapatkan kredit pensiunan. Syarat-syarat administrasi tersebut antara lain:

- 1) Surat Keputusan Pensiun (SK Pensiun) dan KARIP asli sebanyak 1 Lembar
- 2) Fotokopi KTP Suami dan Istri sebanyak 1 lembar
- 3) Fotokopi Kartu Keluarga sebanyak 1 lembar
- 4) Fotokopi buku tabungan sebanyak 2 lembar
- 5) Foto Suami dan Istri ukuran 4x6 sebanyak 2 lembar

d. Formulir Persetujuan suami istri

Formulir ini berisi surat persetujuan dari suami atau istri debitur untuk menandatangani Akta Pengakuan Utang yang diajukan debitur.

e. Formulir data Realisasi Kredit

Formulir ini berisi data debitur secara lengkap dan terperinci. Formulir ini dibuat untuk kepentingan Bank Indonesia.

Keenam formulir tersebut harus ditandatangani oleh debitur pada saat pengajuan Kredit serta menggunakan materai pada surat kuasa pemotongan uang pensiun dan pada surat persetujuan Suami/Istri.

### **2.1.13 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai Pengaruh Strategi Operasional terhadap Efektivitas Proses Layanan Kredit Purna Bhakti (KPB) yang dilakukan merujuk pada jurnal-

jurnal penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian saat ini. Adapun jurnal-jurnal tersebut dapat dilihat pada Tabel 2. 1 berikut.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama, Tahun                 | Judul                                                                                   | Persamaan dan Perbedaan | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sumber                                                                  |
|-----|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| (1) | (2)                         | (3)                                                                                     | (4)                     | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (6)                                                                     |
| 1   | Paryanti, (2023)            | Peranan Kredit Purna Bhakti Terhadap Para Pensiun Pada Bank Jabar Banten Cabang Soreang | - Kredit Purna Bhakti   | Proses pengelolaan pinjaman Kredit Purna Bhakti (KPB) pada Bank Jabar Banten (BJB) Cabang Soreang, memperlihatkan proses yang cukup rumit dalam menyusun strategi, menilai dan merumuskan kerangka kerja yang diperlukan untuk mengawasi fasilitas kredit ini, sehingga tujuan dari fasilitas ini dapat terealisasi melalui proses pengelolaan yang efektif dan efisien.                                                       | Jurnal EKBIS Volume 11 Nomor 2 Tahun 2023 ISSN p. 2339-1839 e.2722-4082 |
| 2   | Khorsandi dan Bayat, (2022) | <i>Prioritizing operational strategies of Saman Bank</i>                                | - Strategi Operasional  | Strategi operasional perbankan Saman Bank meliputi perbankan korporat, perbankan swasta, perbankan ritel, perbankan investasi, dan perbankan internasional. Strategi-strategi yang dipertimbangkan diidentifikasi dan diprioritaskan berdasarkan metode berbasis asumsi ilmiah. Analisis dapat memilih alat untuk analisis strategi operasional dengan mempertimbangkan topik yang dipelajari dan kriteria yang diperkenalkan. | <i>International Journal of Health Sciences</i> , 6(S7), 1442–1453.     |

| (1) | (2)                        | (3)                                                                                                                                         | (4)                    | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (6)                                                                         |
|-----|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 3   | Gupta et al.,<br>(2019)    | <i>Operations strategies of banks-using new technologies for competitive advantage</i>                                                      | - Strategi Operasional | Perbankan harus melakukan hal-hal untuk memanfaatkan potensi penggunaan teknologi baru. Pertama, operasional harus diakui sebagai fungsi terpisah dan strategi operasional harus dikaitkan dengan strategi bisnis keseluruhan bank baik kepemimpinan biaya atau diferensiasi.                                                                                                                                                              | <i>Technovation Volume 21, Issue 12, December 2001, Pages 775-782</i>       |
| 4   | Septiana et al.,<br>(2024) | <i>Operational and Marketing Strategic For Integrated Digital Service Attractiveness: A Study on "Madina" From Bank Muamalat Indonesia.</i> | - Strategi Operasional | Berdasarkan analisis sebelumnya terhadap strategi pemasaran produk Bank Muamalat MADINA Indonesia, beberapa strategi bisnis alternatif telah dihasilkan untuk diimplementasikan. Strategi ini bertujuan untuk menyelaraskan aktivitas pemasaran dan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, dengan harapan dapat memanfaatkan potensi di Indonesia untuk meningkatkan pemasaran produk MADINA pada tahun 2024 | <i>Journal Research of Social Science, Economics &amp; Management, 2024</i> |
| 5   | Winardi,<br>(2014)         | Strategi operasional bisnis konsultan di Jakarta untuk meraih peluang yang lebih baik                                                       | - Strategi Operasional | Hasil dari analisis tersebut berupa Strategi Operasional Bisnis Konsultan, yaitu: Melakukan Penetrasi Pasar, Pengembangan Jasa Konsultansi, Penciutan Biaya (Retrenchment) dan Usaha Patungan (Joint Venture).                                                                                                                                                                                                                             | <i>Jurnal MIX, Vol. IV No.2, Juni 2014</i>                                  |

| (1) | (2)                 | (3)                                                                 | (4)                                      | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | (6)                                                                                 |
|-----|---------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 6   | Okumus,<br>(2001)   | Towards a<br>strategy<br>implementation<br>framework                | - Strategi<br>operasional                | Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi semua variabel yang bekerja bersama-sama memungkinkan proses transformasi terjadi. Namun, dapat diklaim bahwa variabel proses terutama digunakan secara sinergis dalam proses yang berkelanjutan. Perlu juga dicatat bahwa konteks internal memainkan peran kunci dalam mengimplementasikan keputusan strategis dan berfokus pada proses implementasi saja tanpa mempertimbangkan konteks yang lebih luas tidak memberikan gambaran yang jelas dan holistik tentang proses implementasi dan tantangannya. | <i>International journal of contemporary hospitality Management</i><br>Vol. 13 No.7 |
| 7   | Radomska,<br>(2014) | <i>Operational risk associated with the strategy implementation</i> | - Strategi operasi<br>- Manajemen risiko | Penelitian ini menegaskan hubungan antara efektivitas implementasi strategi dan aspek risiko operasional, yang meliputi proses internal, sistem, SDM, dan lingkungan. Hal ini menyoroti peran aspek risiko ini dalam implementasi konsep pembangunan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tampaknya penting untuk memper-<br>timbang elemen-<br>elemen ini dalam proses manajemen strategis untuk mencapai efektivitas implementasi yang lebih besar.                                                                                                    | <i>Management</i> 2014<br>Vol.18, No. 2                                             |

| (1) | (2)                        | (3)                                                                                                                                                                 | (4)                                                                                                    | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (6)                                                                                                  |
|-----|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8   | Ilyas, F. dan Sari, (2025) | <i>Analysis Of Strategy For Implementing Operational Service Processes To Enhance Customer Satisfaction (PT. Bank Syariah Indonesia TBK KCP Tangerang Cikupa 1)</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operasional strategi</li> <li>- Kepuasan Pelanggan</li> </ul> | <p>Berdasarkan implementasi dan observasi yang dilakukan penulis di Bank Syariah Indonesia KCP Tangerang Cikupa 1 selama tiga bulan saat ditempatkan di bagian Frontliner, pengalaman tersebut memberikan penulis wawasan dan pengetahuan baru yang signifikan tentang dunia kerja, khususnya di lembaga perantara keuangan. Dengan demikian, kegiatan penelitian ini menyimpulkan beberapa temuan, terutama di bagian Frontliner. Perbankan juga memainkan peran penting dalam membantu masyarakat mengatasi masalah keuangan. Dengan menyediakan produk keuangan seperti deposito dan rekening tabungan, bank membantu masyarakat dalam mengelola masalah keuangan dan memastikan dana mereka tersimpan dengan aman.</p> | <p>Jurnal Multidisiplin Sahombu Volume 5, Number 02, 2025, DOI 10.58471/jms.v5i02 ESSN 2809-8587</p> |
| 9   | Wulandari, (2005)          | Analisis Perbandingan Kualitas Layanan antara Bank Pemerintah dan Bank Swasta                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas Pelayanan</li> </ul>                                 | <p>Secara persepsi nasabah, bank pemerintah sering dinilai memiliki kualitas layanan secara keseluruhan yang lebih baik meskipun bank swasta unggul pada aspek fisik dan inovasi. Bank pemerintah cenderung lebih baik dalam aspek "soft" (keandalan, respons), sementara bank swasta</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Majalah Ekonomi dan Komputer No. 2 Tahun XIII-2005</p>                                            |

| (1) | (2)                      | (3)                                                                                                                                | (4)                                                                                                                  | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | (6)                                                                                                                                                                  |
|-----|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                          |                                                                                                                                    |                                                                                                                      | unggul pada aspek "hard" (fisik) dan kecepatan adaptasi teknologi, menjadikannya pilihan untuk segmen nasabah yang berbeda, seperti yang dijelaskan                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |
| 10  | Ustha dan Nurani, (2025) | <i>Innovative Strategies for Customer Satisfaction in Service Quality: A Case Study of Indonesian Islamic Banks in Pekanbaru</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas Pelayanan</li> <li>- Strategi Pelayanan</li> </ul>                 | Analisis SWOT menunjukkan bahwa bank syariah perlu menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kepuasan nasabah. Strategi-strategi ini meliputi penetapan harga yang kompetitif, pemeliharaan dan perluasan jaringan kerja sama dengan mitra yang ada, peningkatan kenyamanan nasabah melalui penambahan fasilitas ATM, peningkatan kualitas layanan melalui penambahan layanan, dan optimalisasi sistem melalui peningkatan infrastruktur atau aplikasi TI. | INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi Vol. 6 No. 1                                                                                                             |
| 11  | Daga et al., (2021)      | <i>Strategies to improve service quality through digitalization of banking services at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) tbk</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas pelayanan</li> <li>- digitalization of banking services</li> </ul> | strategi peningkatan mutu pelayanan melalui digitalisasi pelayanan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. telah berjalan dengan baik dalam hal memenuhi kebutuhan pelayanan pelanggan yang semakin digital. Sementara itu, faktor pendukung dalam implementasi strategi peningkatan mutu pelayanan melalui digitalisasi pelayanan adalah komitmen Bank Negara Indonesia untuk                                                                               | <i>Quantitative Economics and Management Studies</i> , 2(5), 318–325.<br><a href="https://doi.org/10.35877/454RI.gems359">https://doi.org/10.35877/454RI.gems359</a> |

| (1) | (2)                       | (3)                                                                                 | (4)                  | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (6)                                                                                     |
|-----|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                           |                                                                                     |                      | <p>mengembangkan dan meningkatkan digitalisasi pelayanan guna meningkatkan mutu pelayanan untuk kebutuhan pelanggan yang semakin digital. Adapun faktor penghambat dalam implementasi strategi peningkatan mutu pelayanan melalui digitalisasi pelayanan di Bank Negara Indonesia, yaitu kurangnya adaptasi terhadap sistem digital yang masih menantang untuk menghilangkan metode konvensional, budaya kerja internal BNI yang belum mengikuti sistem digitalisasi, dan koordinasi antar divisi di BNI yang kurang baik.</p> |                                                                                         |
| 12  | Ighomereho et al., (2022) | <i>From service quality to e-service quality: measurement, dimensions and model</i> | - Kualitas pelayanan | <p>Kualitas layanan telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor keberhasilan kritis dalam manajemen layanan. Namun, pengukurannya tampaknya menimbulkan tantangan bagi perusahaan jasa dan peneliti karena fitur unik dari layanan tersebut. Oleh karena itu, beberapa model dan dimensi telah dikemukakan untuk mengukur dan mengevaluasi kualitas layanan. Awalnya, model dan dimensi tersebut dirancang untuk layanan langsung, di mana pelanggan berinteraksi tatap muka dengan</p>                                     | <i>Journal of Management Information and Decision Sciences Volume 25, Issue 1, 2022</i> |

| (1) | (2)                                  | (3)                                                                                                                           | (4)                                                                                                                  | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | (6)                                                                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                      |                                                                                                                               |                                                                                                                      | <p>bisnis. Baru-baru ini, pengukuran kualitas layanan saluran elektronik (e-channel) telah menjadi isu penting yang dihadapi organisasi bisnis. Studi ini berupaya membahas keadaan yang menyebabkan pergeseran dari kualitas layanan tradisional ke kualitas layanan elektronik (e-service) dan meneliti banyaknya dimensi kualitas layanan yang telah digunakan oleh berbagai peneliti selama bertahun-tahun. Dengan tinjauan ini, terdapat bukti bahwa kualitas layanan bersifat multidimensional dan bahwa dimensi kualitas layanan SERVQUAL tidak cukup untuk menangani kualitas layanan elektronik secara efektif.</p> |                                                                                                                                                                          |
| 13  | Wulandari, S. dan Sudrartono, (2022) | <p><i>Pengaruh kualitas pelayanan terhadap tingkat permohonan pinjaman kredit di bank bjb KCP Kopo Sayati Kab Bandung</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas pelayanan</li> <li>- Tingkat permohonan pinjaman kredit</li> </ul> | <p>Untuk meningkatkan jumlah permohonan kredit, Bank bjb KCP Kopo Sayati perlu fokus pada peningkatan dimensi kualitas pelayanan di atas. Penelitian seperti yang dilakukan oleh Sri Wulandari dan Tiris Sudrartono membuktikan bahwa ada korelasi langsung antara kualitas pelayanan dan tingkat permohonan kredit, sehingga investasi pada SDM dan sistem pelayanan adalah strategi penting untuk pertumbuhan bisnis kredit.</p>                                                                                                                                                                                           | <p><i>Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan</i><br/> <i>Volume 4, Number 11, Tahun 2022</i><br/> <i>P-ISSN: 2622-2191</i><br/> <i>E-ISSN : 2622-2205</i></p> |

| (1) | (2)                        | (3)                                                                                                                                  | (4)                                                                                     | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | (6)                                                                                                                               |
|-----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14  | Fitriani, (2024)           | Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepuasan Dan <i>Costumer Relationship Marketing</i> Terhadap Loyalitas Nasabah Di Bank BMI KCP Ponorogo | - Kualitas Pelayanan<br>- Kepuasan Konsumen<br>- <i>Costumer Relationship Marketing</i> | penelitian ini menyimpulkan secara simultan ketiganya berpengaruh terhadap loyalitas, di mana pelayanan yang baik dan CRM yang kuat menjadi kunci mempertahankan nasabah meskipun kepuasan individunya bervariasi.                                                                                                                                                                                                           | <i>Journal of Sharia Economics</i><br>Vol. 6 No. 1 June, 2024                                                                     |
| 15  | Sitanggang et al., (2023)  | Analisis penerapan manajemen operasional pada digital bank for kids (Dex Junior)                                                     | - Manajemen operasional                                                                 | Sistem manajemen kualitas merupakan sekumpulan praktik sistem manajemen yang didokumentasikan dan umum yang bertujuan untuk memastikan bahwa proses dan produk (barang atau jasa) memenuhi kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi                                                                                                | <i>Journal of Economic, Business and Engineering</i><br>Vol. 5 No. 1 (2023) Oktober                                               |
| 16  | Gunawan Aji et al., (2023) | Pengaruh Strategi Operasional, Strategi Pemasaran, dan Strategi Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan                                 | - Strategi operasional                                                                  | Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkaun masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (tujuan operasional). Strategi fungsional merupakan turunan strategi utama | <i>OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen</i><br>Vol. 3, No. 2 Juni 2023<br>e-ISSN: 2962-4010;<br>p-ISSN: 2962-4444,<br>Hal 97-106 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5)                                                                                                                                                                                               | (6) |
|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|     |     |     |     | dan lebih bersifat spesifik serta terperinci tentang pengelolaan bidang-bidang fungsional tertentu, seperti bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang SDM, bidang pelayanan, dan lain sebagainya. |     |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

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.

Seiring dengan perkembangan ekonomi dan demografi, 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, 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.

Kredit Purna Bhakti adalah fasilitas kredit konsumtif yang diberikan kepada para pensiunan dan pensiun janda yang pembayaran pensiunannya melalui Bank

BJB. Sebelum para debitur mengajukan Kredit Purna Bakti, maka debitur harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan oleh pihak Bank.

Kegiatan perbankan tidak hanya berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan, tetapi juga sebagai penyedia layanan yang mendukung kesejahteraan masyarakat, termasuk kelompok pensiunan. PT Bank BJB menghadirkan produk Kredit Purna Bhakti (KPB) sebagai salah satu bentuk layanan keuangan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pensiunan dengan jaminan dana pensiun bulanan.

Secara ideal, layanan kredit purna bakti diharapkan mampu berjalan efektif: proses pengajuan cepat, pencairan tepat waktu, biaya operasional efisien, serta kepuasan nasabah terjaga. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya berbagai kendala, seperti birokrasi yang panjang, digitalisasi yang belum optimal, serta kepuasan nasabah yang belum maksimal. Kondisi ini menimbulkan gap masalah, yaitu ketidaksesuaian antara standar layanan yang diharapkan dengan realitas operasional yang dijalankan, sehingga diperlukan strategi yang tepat.

Hayes dan Wheelwright dalam Yuliansyah (2015) yang mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan operasi. Makin konsisten keputusan itu dan makin besar tingkatan strategi operasi menunjang strategi bisnis, maka akan makin baik. Lebih lanjut para ahli menegaskan bagaimana keputusan utama dalam operasi dibuat dan dipadukan satu dengan yang lain.

Strategi operasi dipandang sebagai kekuatan manufaktur yang efektif yang merupakan senjata kompetitif untuk mencapai tujuan bisnis dan perusahaan.

Strategi operasi mempengaruhi tujuan dan strategi bisnis yang memungkinkan fungsi-fungsi manufaktur untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang (Budreviciute et al., 2020).

Menurut Kasmir (2014), indikator strategi operasional kredit lebih berfokus pada prosedur pemberian kredit (alur, persyaratan, dokumen), analisis 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition*), ketepatan waktu pencairan (digitalisasi) dan tingkat kolektibilitas kredit (lancar, dalam perhatian khusus, macet).

Dengan adanya prosedur yang jelas, setiap pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya, sehingga tidak ada kebingungan dan kesalahan serta proses akan semakin cepat. Dalam memberikan kredit setiap perbankan menerapkan prinsip 5C dalam pengambilan keputusan analisis kredit, karena indikator sudah jelas, menurunkan risiko kesalahan dalam menilai kelayakan. Proses digitalisasi aplikasi yang otomatis memvalidasi data, database yang terintegrasi, dan dashboard yang menampilkan hasil secara real-time. Sehingga, kecepatan layanan meningkat karena input dan verifikasi dilakukan secara otomatis, kesalahan menurun dengan sistem yang mampu mendeteksi duplikasi atau inkonsistensi. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip tersebut dapat meningkatkan kepuasan pengguna karena layanan bisa diakses kapan saja dengan transparansi penuh.

Efektivitas layanan merupakan salah satu pencapaian yang ingin diraih oleh lembaga atau perusahaan. Dasar dari efektivitas adalah kesesuaian antara tujuan yang dicapai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Maka dapat didefinisikan

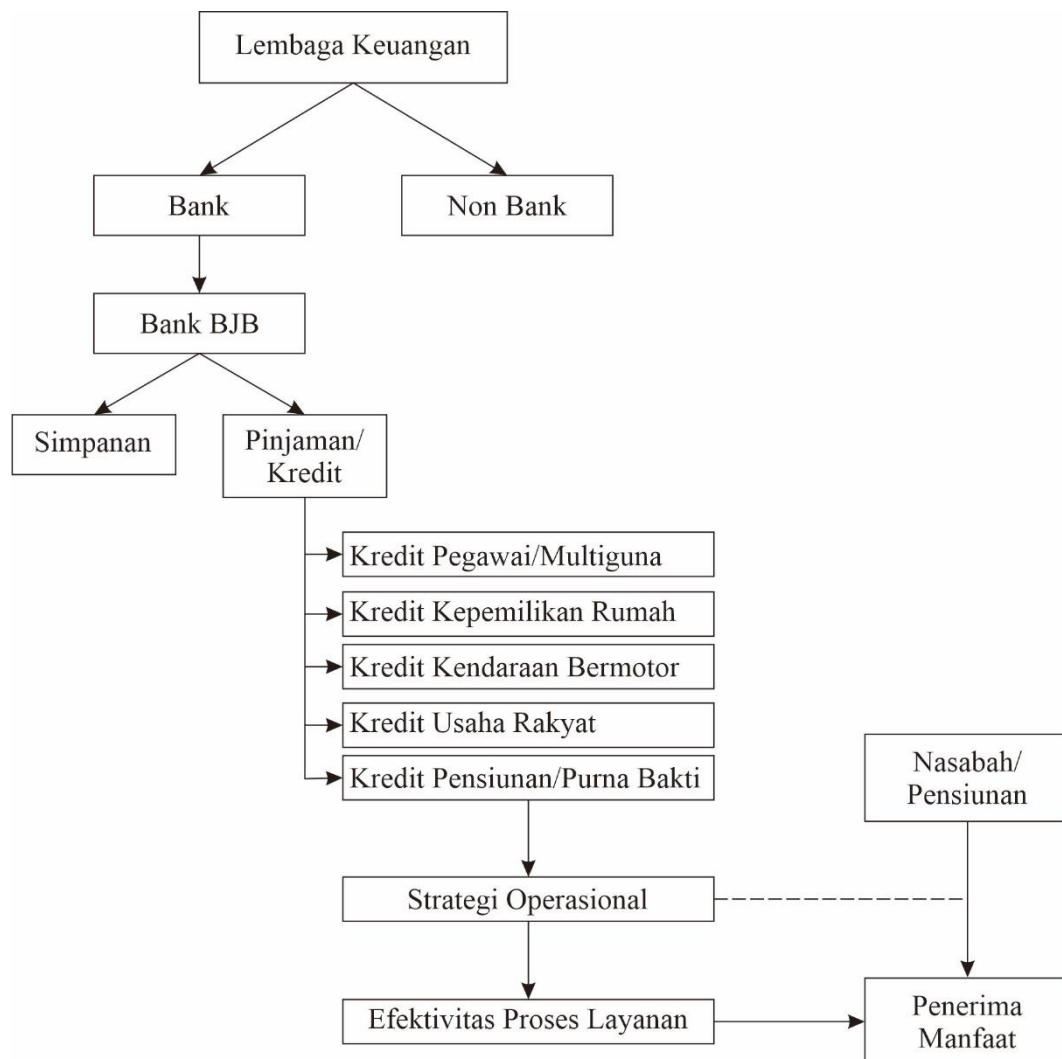
bahwa efektivitas pelayanan merupakan tercapainya kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh lembaga atau perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumennya.

Seperti halnya dengan keberhasilan meningkatkan efektivitas pelayanan di KCP Bank BJB Wilayah Kota Tasikmalaya ini ditentukan oleh faktor kemampuan manajemen dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan bagian pelayanan untuk memberikan kemudahan kepada tiap-tiap nasabah serta kemudahan dalam memenuhi persyaratan pelayanan, penyelenggaraan pelayanan publik diharapkan memberikan kepuasan untuk masyarakat dalam menjalani tugas di setiap Penyelenggara Pelayanan.

Pengukuran efektivitas layanan bukanlah suatu yang sangat sederhana, karena efektivitas di kaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi.

Ciri-ciri efektivitas menurut Tjiptono dan Chandra, (2019), efektivitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Adapun ciri-ciri efektivitas pelayanan yaitu; ketepatan waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, serta kemudahan mendapatkan pelayanan.

Berdasar atas uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Berdasar atas kerangka konsep penelitian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

Terdapat pengaruh positif strategi operasional terhadap efektivitas proses layanan KPB pada KCP Bank BJB di wilayah Kota Tasikmalaya.