

Efektivitas “*Digital Lending*” Pada *Lending Model* (Studi Kasus Kredit Usaha Rakyat Bank Mandiri)

¹Erni Prasetyani, ²Ai Neti Sumidartini, ³Endro Andayani, ⁴Resista Vikaliana

^{1,2,3}Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Stiami, ⁴Universitas Pertamina

erasetiya@gmail.com, ai.netty08@gmail.com, endroandayani@gmail.com, resistav31@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT (10 PT)

Keywords

igital lending,
Lending model,
Kredit bank
UMKM

Pemberdayaan ekonomi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) melalui *lending model* yaitu suatu strategi pemberian kredit melalui komunitas UMKM yang mempunyai komoditas dan kebutuhan bahan baku yang sama sudah direlease oleh Bank Indonesia guna akselerasi kredit. Tujuannya untuk mengendalikan inflasi bahan baku, akselerasi potensi ekspor dan pendukung pariwisata serta mendukung UMKM menuju kestabilan permodalan. *Lending Model* dengan *Digital Lending* menjadi kebutuhan UMKM modern guna mengakses proposal pinjaman kredit lebih cepat dan memonitor proses persetujuan kredit. Tujuan penelitian untuk menganalisis efektivitas kredit berbasis *digital lending* dari *lending model* yang digulirkan BI dan pengaruhnya terhadap produktivitas UMKM. Teori yang digunakan adalah teori efektivitas menurut Sutrisno dengan metode penelitan kualitatif deskriptif, dengan teknik observasi, wawancara dan study dokumentasi. Dari indicator efektivitas program ini secara pemahaman program, ketepatan sasaran, ketepatan waktu, dan tercapainya tujuan, dan perubahan nyata sangat efektif karena mampu mengangkat ekonomi pelaku UMKM.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merupakan bentuk usaha yang paling banyak dilakukan di negeri ini selain karena dapat dimulai dengan skala kecil juga tidak membutuhkan dana yang besar untuk pengelolaannya. Para pelaku UMKM tidak jarang beroperasi dengan segala keterbatasannya baik sisi akses pemasaran, akses supply bahan baku, dan akses permodalan. Keterbatasan ini menyebabkan mereka berkembang sangat lambat dan tidak mampu bersaing dengan industri yang sudah eksis dan maju. Bank Indonesia (BI) sangat peduli akan fakta-fakta UMKM di lapangan yang stagnan dalam permodalan meski *bankable* tapi bila tidak terakses maka tidak menjadi target dari program permodalan UMKM yang di gagas oleh Bank Indonesia. Satu UMKM terutama yang tergabung dalam satu komunitas sangatlah berpeluang mengakses program ini. Program Bank Indonesia tergambar dalam framework pengembangan UMKM yang terbagi menjadi tiga elemen :

1. Pengendalian inflasi terkait inflasi *volatile food*, dari sisi suplai bahan baku,
2. Percepatan UMKM potensi ekspor dan pendukung pariwisata sebagai upaya penurunan *deficit* transaksi berjalan,
3. Peningkatan akses permodalan UMKM guna mendukung stabilitas keuangan. Implementasi dari program ini adalah *lending model* (Pola Pembiayaan), *lending model is a development intervention in which small-scale credit for income – generation activities is provide to groups of individuals who do not have material colleteral* (1).

Lending model ditujukan kepada satu komoditis pada satu komunitas yang terdapat dalam satu lingkungan usaha sehingga secara bersama-sama pelaku UMKM dapat saling berinteraksi dan bersinergi untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai contoh pelaku UMKM batik Pekalongan, UMKM perikanan tangkap Pangandaran, UMKM perikanan air tawar Cirata Purwakarta dan lain

sebagainya. *Digital lending* adalah pinjam meminjam uang berbasis teknologi informasi untuk memudahkan proses transaksi perbankan atau lembaga keuangan (2) .

Tujuan penelitiin:

1. Menganalisis efektivitas kredit berbasis *digital lending* dari *lending model* yang digulirkan BI.
2. Menganalisis pengaruh program *digital lending* dari *lending model* terhadap produktivitas pelaku UMKM

Pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana *digital lending* dari *lending model* sudah dimanfaatkan secara efektif oleh pelaku UMKM ?
2. Bagaimana pengaruh signifikan program *digital lending* dari *lending model* terhadap produktivitas pelaku UMKM?

THE PROPOSED METHOD (bold, 11 pt)

Digital Lending pada *Lending Model* merupakan langkah baru untuk UMKM memperoleh kesempatan yang sama mendapatkan kemudahan mengakses permodalan dari kredit perbankan (4). *Digital lending* dikenal dengan *financial technology (fintech)* yang identic dengan pinjaman on line dengan bunga fantastis non bank yang diawasi operasional usahanya oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Namun fintech dianggap gagal karena ketiadaan control yang baik oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Berbeda dengan fintech, *digital lending* pada *lending model* adalah produk kredit yang dioperasionalkan oleh perbankan dan mengedepankan komunitas UMKM sebagai ujung tombak perkreditan skala kecil menengah. Sudah sepatutnya masing-masing komunitas ini mempunyai asosiasi yang dapat menjadi corong program-program kredit yang digulirkan pemerintah dengan memberikan literasi maksud dan tujuan program. Dengan terintegrasinya informasi antara UMKM, pemerintah dan perbankan maka program yang digulirkan menjadi lebih efektif dan tepat sasaran. Asosiasi ini juga yang nantinya dapat bekerjasama dengan instansi departemen pemerintahan sehingga kebutuhan anggotanya dapat terakomodir.

Indikator efektivitas menurut Sutrisno (2010) sebagai berikut :

1. Keuangan diukur dengan indicator aliran kas, pertumbuhan penjualan
2. Pelanggan diukur dengan indicator penjualan produk baru, ketepatan waktu pengiriman dan kualitas pelayanan
3. Proses internal dengan indicator peningkatan teknologi, produktivitas dan biaya perunit
4. *Inovasi indicator* waktu yang digunakan untuk mengembangkan suatu produk, waktu yang digunakan untuk merespon untuk kebutuhan pasar dan focus pada produk baru.

METODE

Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan mengumpulkan bukti-bukti tertulis guna mengukur tingkat keberhasilan *digital lending* pada *lending model* terutama pelaku UMKM (5). Menurut Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang diterjemahkan oleh Tjejep Rohend R. yang berjudul Analisis data kualitatis (6).

Pengumpulan data menggunakan Teknik :

1. Observasi yaitu melihat langsung ke lokasi penelitian yang terdiri dari 3 sumber informasi yaitu UMKM dan Bank Mandiri (BM).
2. Wawancara yaitu suatu kegiatan untuk menguatkan Teknik observasi dengan melakukan tanya jawab seputar tema penelitian dan dalam wawancara peneliti menentukan pihak pihak yang dianggap kredibel untuk dijadikan informan meliputi Element UMKM : Pelaku UMKM dab

Elemen BM: Divisi KUR.

3. Studi Dokumentasi melalui media yaitu Teknik mengumpulkan data tertulis dan tersurat baik langsung maupun tidak langsung seperti internet, jurnal ilmiah maupun data literatur yang terkait dengan perkembangan kredit UMKM.

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> - Membangun kerangka konseptual - Merumuskan permasalahan penelitian - Pemilihan sampel dan pembahasan penelitian - Menyusun instrumentasi 	Pengumpulan data : 3. Pemanfaatan <i>digital lending</i> dari <i>lending model</i> oleh pelaku UMKM buah belimbing Depok 4. Efek pemanfaatan digital lending dan <i>lending model</i> terhadap produktivitas pelaku UMKM buah belimbing Depok	Tinjauan Pustaka Indikator efektivitas menurut Sutrisno (2010) sebagai berikut: 5. Keuangan diukur dengan indicator aliran kas, pertumbuhan penjualan 6. Pelanggan diukur dengan indicator penjualan produk baru, ketepatan waktu pengiriman dan kualitas pelayanan 7. Proses internal dengan indicator peningkatan teknologi, produktivitas dan biaya perunit 8. Inovasi indicator waktu yang digunakan untuk mengembangkan suatu produk, waktu yang digunakan untuk merespon untuk kebutuhan pasar dan focus pada produk baru	Pengumpulan data menggunakan Teknik 1. Observasi yaitu melihat langsung ke lokasi penelitian yang terdiri dari 3 sumber informasi yaitu UMKM Depok, Bank Mandiri (BM) dan Bank Indonesia (BI), 2. Wawancara yaitu suatu kegiatan untuk menguatkan Teknik observasi dengan melakukan tanya jawab seputar tema penelitian dan dalam wawancara peneliti menentukan pihak-pihak yang dianggap kredibel untuk dijadikan informan meliputi <ul style="list-style-type: none"> - Element UMKM : Pelaku UMKM - Element BM: Divisi KUR, 3. Studi Dokumentasi yaitu Teknik mengumpulkan data tertulis dan tersurat baik langsung maupun tidak langsung seperti melalui media internet

HASIL DAN PEMBAHASAN

- a. Menganalisis efektivitas kredit berbasis *digital lending* dari *lending model* yang digulirkan

BI.

Program Bank Indonesia tergambar dalam kerangka kerja pengembangan UMKM yang terbagi menjadi tiga elemen :

1. Pengendalian inflasi terkait inflasi *volatile food*, dari sisi suplai bahan baku,
2. Percepatan UMKM potensi ekspor dan pendukung pariwisata sebagai upaya penurunan defisit transaksi berjalan,
3. Peningkatan akses permodalan UMKM guna mendukung stabilitas keuangan.

Menurut Sutrisno (2010) bahwa untuk mengetahui efektif atau tidaknya suatu program dapat diketahui dengan lima indikator program, yaitu: 1) pemahaman program, 2) ketepatan sasaran, 3) ketepatan waktu, dan 4) tercapainya tujuan, 5) perubahan nyata. Dari kelima indikator efektivitas tersebut kemudian dianalisis ketersesuaiannya dengan tujuan program. Apabila terdapat ketersesuaian antara indikator efektivitas dengan tujuan program maka program tersebut dikatakan efektif.

1) Pemahaman Program

Menurut Sutrisno (2010) bahwa indikator pemahaman program adalah realisasi program sehingga program dapat berjalan dengan lancar, pemahaman program sangat diperlukan oleh para sasaran.

Program kredit berbasis *digital lending* oleh Bank Indonesia kepada UMKM, khususnya yang melalui Bank Mandiri dapat dikatakan dipahami dengan baik oleh UMKM. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan customer, dalam hal ini UMKM, melalui pernyataan:

“Bagus dan customer excellent, saya senang karena mudah dan cepat prosesnya, kira2 1 bulan pinjaman dicairkan”

Dari pernyataan tersebut dapat dinilai bahwa program berjalan dengan baik. Pemahaman program dalam *digital lending* adalah bagaimana peserta program dapat memahami adanya program *digital lending*. Dengan kata lain, semakin paham sasaran program terhadap program *digital lending*, maka semakin efektif program tersebut.

Dalam indikator pemahaman program terdapat dua sub indikator yaitu pemahaman atau pengetahuan peserta terkait *digital lending* dan sistem informasi yang digunakan dalam *digital lending*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti, ditemukan para customer dalam hal ini UMKM, dapat memahami dengan baik tentang tujuan adanya program *digital lending* dan alur dari proses-proses yang di dalamnya. Berikut pernyataan UMKM yang menunjukkan pemahaman terhadap alur dalam program *digital lending*:

“Tidak, saya apply secara manual, justru saya tidak tahu kalo ada aplikasi online”

Sedangkan indikator sistem informasi diperkuat dengan pernyataan dari informan Bank Mandiri, yakni:

Dengan adanya digitalisasi system kami berharap dapat menjangkau debitur UMKM lebih luas dari berbagai bidang usaha. Di era digitalisasi kami memang tidak lagi mengembangkan usaha dengan membuat kantor cabang tapi justru kami mengevaluasi kantor cabang yang kurang efektif dan mengurangnya. Iklan kami arahkan berbasis internet baik dalam digital marketing berupa video di youtube maupun video tron”

Transformasi digital Bank Mandiri juga dilakukan dengan merilis aplikasi *Livin’ Merchant* untuk mendigitalisasi transaksi pembayaran di merchant usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sejak diluncurkan pada 12 Juni 2023 *Livin’ Merchant* telah diunduh oleh lebih dari 1,5 juta UMKM hingga 19 Oktober 2023. Fitur ini memudahkan pelaku UMKM untuk meningkatkan potensi usahanya. Hal ini

merupakan bukti komitmen Bank Mandiri dalam memberikan pengalaman perbankan yang lebih baik dan inovatif bagi masyarakat.

2) Ketepatan sasaran

Menurut Sutrisno (2010), Indikator ketepatan sasaran program merupakan sasaran yang dituju harus berkesesuaian dengan aturan yang telah ditentukan sebelumnya agar program dapat dilaksanakan dengan efektif. Terkait dengan program digital lending, indikator ketepatan sasaran program dinilai sudah tepat. Sasaran peserta program digital lending ini adalah UMKM agar dapat meningkatkan akses permodalan. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan kepada pihak Bank Mandiri yang menyatakan:

“Kinerja keuangan tentunya mengalami kenaikan dan bisa dilihat dilaporan keuangan kami di web site/laporan bursa efek tahunan. Kenaikan cukup signifikan karena kUR ini banyak sekali peminatnya karena suku bunga ringan dan masa angsuran cukup Panjang yaitu 5 tahun. Jaminan yang fleksibel sesuai dengan asset yang dimiliki oleh calon debitur.”

Pada Juli 2023, jumlah total penyaluran kredit Bank Mandiri ke digital lending tercatat telah mencapai Rp2,83 triliun kepada lebih dari 206.000 debitur (sumber: <https://finansial.bisnis.com/read/20230717/90/1675693/bank-mandiri-bmri-salurkan-kredit-ke-fintech-lending-rp283-t>). Hal ini menunjukkan antusiasme UMKM yang tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa program *digital lending* sudah memenuhi indikator ketepatan sasaran dalam program *digital lending*.

3) Ketepatan Waktu

Indikator ketepatan waktu dalam pengukuran efektivitas program menurut Sutrisno (2010) adalah suatu program dikatakan efektif apabila sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya dan semakin tepat waktu suatu program maka semakin efektif pula program tersebut. Ketepatan waktu dalam program maksudnya penggunaan waktu tidak lebih dan tidak kurang dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Peningkatan kredit segmen UMKM yang mencapai Rp 74,16 triliun pada tahun 2023, atau naik 11,73% pada periode yang sama tahun lalu. Peningkatan ini merupakan capaian target tahunan program digital lending Bank Mandiri.

Indikator waktu ditunjang juga dengan penjelasan pada saat wawancara kepada pihak Bank Mandiri, Bank Mandiri menyatakan

“Untuk waktu pengajuan 1-2 minggu bila semua sudah sesuai ketentuan bank.

Nominal persetujuan cicilan disesuaikan dengan jangka waktu pinjaman

Suku bunga kami mengikuti standar suku bunga yang berlaku di BI”

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya komitmen terhadap waktu di dalam penyelenggaraan program *digital lending*. Dimulai dari ketepatan waktu saat pengajuan kredit (1-2 minggu), kemudian jangka waktu pinjaman yang disepakati. Dengan Demikian, indikator ketepatan waktu dalam program *digital lending* sudah terpenuhi.

4) Tercapainya Tujuan

Tercapainya tujuan dalam efektivitas program menurut Sutrisno (2010) yaitu apabila semakin memberikan manfaat suatu program maka semakin efektif pula program tersebut. Salah satu tujuan program *digital lending* adalah peningkatan akses permodalan UMKM guna mendukung stabilitas keuangan.

Dalam mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia dan mendorong para pelaku bisnis, Bank Mandiri berkomitmen untuk berkontribusi dalam pembangunan nasional, yang tercermin dari penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR), termasuk program digital lending yang mencapai Rp59,8 triliun sampai dengan Juni 2023.

Hal menarik lainnya, Bank Mandiri telah membantu membukakan akses masyarakat yang sebelumnya unbanked kepada layanan perbankan melalui dukungan 140 ribu Mandiri agen yang menjangkau 2,55 juta nasabah. Hal ini ditunjang oleh hasil wawancara dengan Bank Mandiri yang menyatakan:

“Betul, kami setiap saat melakukan up grade system bila diperlukan dengan tujuan tetap dapat memberikan pelayanan paripurna”

Merujuk pada penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa program digital lending telah mencapai tujuan yang ditetapkan.

5) Perubahan Nyata

Indikator perubahan nyata menurut Sutrisno (2010) suatu program dikatakan efektif apabila program memiliki perubahan nyata yang diperoleh secara langsung oleh sasaran program. Perubahan nyata dalam program *digital lending* adalah sejauh mana tingkat keberhasilan program *digital lending* dalam mewujudkan perubahan.

Hasil wawancara dengan UMKM menyatakan bahwa terjadi peningkatan omset penjualan UMKM setelah mendapatkan KUR yaitu meningkat 3-4 kali lipat dibandingkan sebelum menerima KUR. Selain itu, terjadi peningkatan kapasitas usaha yang dijelaskan dalam pernyataan berikut:

“Untuk saat ini peningkatan yang saya rasakan kami sudah mampu mempekerjakan 3 orang dan sudah memiliki 2 freezer, customer kami juga bertambah dengan penjualan system konsinyasi berarti kami memiliki persediaan dan piutang di customer”.

Pernyataan UMKM tersebut dikutakan berdasarkan wawancara dengan Bank Mandiri, yakni:

Secara keseluruhan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (BMRI) mencatat realisasi penyaluran kredit usaha rakyat (KUR) hingga Oktober 2023 telah mencapai Rp26,78 triliun atau 73,88% dari target sebesar Rp36,24 triliun. Corporate Secretary Bank Mandiri Rudi As Aturridha menyampaikan KUR 2023 telah disalurkan kepada lebih dari 254.000 debitur. Dari jumlah tersebut, mayoritas disalurkan ke sektor produksi sebesar Rp16,51 triliun atau 61,67% dari total penyaluran KUR, sementara sisanya ke sektor non-produksi.”

Sehingga, dapat dinyatakan indikator perubahan nyata dinilai terpenuhi, sesuai penjelasan terkait kondisi aktual oleh pelaku UMKM, serta pernyataan Bank Mandiri yang dilengkapi dengan data.

b. Menganalisis pengaruh program *digital lending* dari *lending model* terhadap produktivitas pelaku UMKM

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu pembandingan antara hasil keluaran dan masukan (Sutrisno, 2009). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap mental dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial Pancasila (hubungan kerja yang sangat manusiawi), teknologi, sarana produksi, manajemen, dan kesempatan berprestasi (Ardana, 2012).

Sutrisno (2016) mengemukakan indikator-indikator produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan meningkatkan hasil yang dicapai,
- 2) Semangat kerja,
- 3) Pengembangan diri,
- 4) Mutu,
- 5) Efisiensi.

Pencapaian laba atau peningkatan hasil yang dicapai oleh Bank Mandiri pada semester I 2023, salah satunya ditopang oleh lini bisnis kredit. Bank Mandiri secara konsolidasi berhasil menyalurkan kredit Rp1.272,07 triliun atau tumbuh 11,8% per tahun. Pertumbuhan kredit ini jauh di atas pertumbuhan industri perbankan pada Juni 2023 yang sebesar 7,8% *year on year*. Segmen komersial tumbuh paling kencang, yakni 19,0% per tahun menjadi Rp215,7 triliun. Kemudian diikuti dengan kredit konsumen meningkat 11,7% per tahun menjadi Rp106 triliun dan kredit *Small Medium Enterprise (SME)* meningkat 11,7% per tahun menjadi Rp72,4 triliun. Pada periode yang sama korporasi tumbuh 5,99% per tahun.

Terkait dengan produktivitas, dari perspektif UMKM didapatkan hasil wawancara menunjukkan adanya peningkatan kinerja keuangan UMKM setelah menerima KUR, berikut ini:

“Kinerja keuangan usaha anda setelah menerima KUR

Sejak mendapatkan KUR usaha menjadi lebih maju dan terdapat kenaikan pendapatan sebesar 35-45%

UMKM juga menyatakan bahwa kredit yang dijalaninya menetapkan *“Bunga KUR sebesar 0,5% perbulan atau 6%/PA untuk normal kredit Bunganya 15% PA”*. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi dalam pelaksanaan program *digital lending*.

Peningkatan atau pengembangan UMKM setelah mengikuti program digital lending, yakni setelah KUR, dapat meningkatkan pinjamannya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan pada saat wawancara dengan UMKM:

“Setelah KUR berjalan lancar sampai pelunasan maka UMKM berhak meningkatkan pinjamannya dengan skema kredit lain yaitu KUM (Kredit Usaha Mikro) yang plafonnya lebih tinggi dari KUR dan pastinya jaminan juga lebih besar. Suku bunga KUR 6% dan suku bunga KUM 7%”

CONCLUSION

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian yang dilakukan penulis mengenai efektivitas program digital lending, maka dapat disimpulkan bawa

1. Berdasarkan indikator efektivitas (pemahaman program, ketepatan sasaran, ketepatan waktu, dan tercapainya tujuan, dan perubahan nyata), program digital lending merupakan program yang efektif
2. Berdasarkan indikator produktivitas (kemampuan meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu serta efisien), maka program digital lending dapat dikatakan merupakan program yang produktif.

Acknowledgment (*HEADING 5*)

Penelitian ini terselenggara berkat dukungan dari Institut STIAMI sebagai sponsor pendanaan, atas dukungan tersebut kami tim dosen mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama pada Pimpinan Institut STIAMI Ibu Dr. Euis Komalawati, divisi LPPM Bapak Dr. Bambang Irawan selaku direktur beserta jajarannya. Ucapan terima kasih juga kami berikan kepada Kepala Cabang Bank Mandiri Kantor Cabang Pasar Induk Bapak Dedi Haryanto.

REFERENCES

- [1] Schurmann AT, Johnston HB. The group-lending model and social closure: Microcredit, exclusion, and health in Bangladesh. *J Heal Popul Nutr.* 2009;27(4):518–27.

- [2] Sugeng, Fitria A, Yang, Wang. No Title Aspek Hukum Digital Lending di Indonesia. file:///C:/Users/VERA/Downloads/ASKEP_AGREGAT_ANAK_and_REMAJA_PRINT.docx. 2020;21(1):1–9.
- [3] Wikantari MA, Br.Pinem D, Desmintari D. Literasi Keuangan UKM di Kota Depok. Indones Berdaya. 2022;3(4):743–8.
- [4] Diana R. Analisis Aksesibilitas Permodalan Usaha Mikro Kecil Di Provinsi Sumatera Barat. J Ekon Pembang. 2019;27(1):67–80.
- [5] Aliudin RMT. Kinerja Penyaluran Kredit Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) oleh Perbankan di Indonesia periode Tahun 2013 – 2018. J Perspekt. 2019;17(1):71–6.
- [6] Suryana A. Tahap-Tahapan Penelitian Kualitatif. Fak Ilmu Pendidik Univ Pendidik Indones. 2007;5–10.
- [7] Ardana. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- [8] Sutrisno, Edy. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana
- [9] Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group "Bank Mandiri (BMRI) Salurkan Kredit ke Fintech Lending Rp2,83 T", Klik selengkapnya di sini: <https://finansial.bisnis.com/read/20230717/90/1675693/bank-mandiri-bmri-salurkan-kredit-ke-fintech-lending-rp283-t>.
- [10] Penulis : Rika Anggraeni - Bisnis.com <https://www.bankmandiri.co.id/en/press-detail?primaryKey=212074708&backUrl=/press>
- [11] <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230912121932-128-471704/laba-bersih-ngegas-25-bank-mandiri-juga-makin-efisien>