



**STRATEGI STANDARDISASI KOMPETENSI
UNTUK MENCAPAI
BISNIS JASA SISTEM PEMBAYARAN BERKELANJUTAN**

CAPSTONE PROJECT



**NENIEK INDRIANTY
(55124120050)**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2026**



**STRATEGI STANDARDISASI KOMPETENSI
UNTUK MENCAPI
BISNIS JASA SISTEM PEMBAYARAN BERKELANJUTAN**

CAPSTONE PROJECT

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen



NENIEK INDRIANTY

(55124120050)

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2026**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-sebenarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Strategi Standardisasi Kompetensi Untuk Mencapai Bisnis Jasa Sistem Pembayaran Berkelanjutan

Bentuk Tesis : Capston Project

Nama : Neniek Indrianty

NIM : 55124120050

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 04 Maret 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 04 Maret 2026



(Neniek Indrianty)

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Strategi Standardisasi Kompetensi Untuk Mencapai Bisnis Jasa
Sistem Pembayaran Berkelanjutan
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Neniek Indrianty
NIM : 55124120050
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 4 Maret 2026

Mengesahkan

Pembimbing



(DR. Lenny Christina Nawangsari, MM)

Dekan

Ketua

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Program Studi Magister Manajemen



(DR. Nurul Hidayah, SE, Akt, M.Ak) (DR. Lenny Christina Nawangsari, MM)

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : NENIEK INDRIANTY
NIM : 55124120050
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : STRATEGI STANDARDISASI KOMPETENSI UNTUK MENCAPAI BISNIS
 JASA SISTEM PEMBAYARAN BERKELANJUTAN
Hasil Pengecekan Turnitin : 4%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **4%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS
 MERCU BUANA

Jakarta, 03 March 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/Maret/03/0000000879/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Neniek Indrianty
NIM : 55124120050
Fakultas/Program Studi : Magister Manajemen
Judul Capston Project : Strategi Standardisasi Kompetensi Untuk Mencapai Bisnis Jasa Sistem Pembayaran Berkelanjutan

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmediakan/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Capston Project saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 4 Maret 2026

Yang Menyatakan



Neniek Indrianty

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas berkah dan anugerahNya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan *Capstone Project* ini dengan judul **“Strategi Standardisasi Kompetensi Untuk Mencapai Bisnis Jasa Sistem Pembayaran Berkelanjutan”**. *Capstone Project* ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M. selaku Dosen Pembimbing sekaligus Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya *Capstone Project* ini. Penulis juga berterima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M. Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana,
2. Dr. Nurul Hidayah, S.E., Akt., M.Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana,
3. Prof. Dr. Setyo Riyanto, M.M., selaku Ketua Penguji sidang akhir, yang telah memberikan masukan yang berarti untuk perbaikan *Capston Project* ini.
4. Dudi Permana, Ph.D., selaku Dosen penguji sidang akhir, yang telah memberikan masukan dan saran agar *Capston Project* ini menjadi lebih baik.
5. Bapak/ Ibu Pimpinan dan Pejabat DPSP, DKSP dan DPSP, Bank Indonesia yang telah mendukung penelitian ini,
6. Seluruh dosen, staf, dan rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Mercu Buana,
7. Teristimewa, orang tua penulis, Ahmad Rizal, Psi (suami) serta Syifa Fadhil Athallah dan Muhammad Ayash Faqih Akbar (anak-anak) atas semangat, doa, inspirasi, dan dukungan baik moral maupun material.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Karena itu, dengan kerendahan hati menerima segala bentuk saran, masukan, dan kritik yang membangun serta memohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam proses penyusunannya.

Akhir kata, Penulis berharap *Capstone Project* ini bermanfaat bagi setiap pembacanya. Terima kasih.

Jakarta, 04 Maret 2026

Penulis,

(Neniek Indrianty)

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi Standardisasi Kompetensi Sistem Pembayaran (SK SP) yang mewajibkan seluruh SDM Penyelenggara Jasa Sistem Pembayaran (PJP) memiliki sertifikat Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK)/sertifikasi kompetensi SP dengan target 100% pada 31 Desember 2026 khususnya bagi SDM PJP yang menduduki jabatan sebelum PBI SK SP Nomor 5 Tahun 2024 berlaku (16 Juli 2024). Realisasi capaian hingga triwulan I 2025 masih belum mencapai target (70% sertifikat pelatihan dan 34% sertifikat kompetensi), sehingga diperlukan identifikasi penyebab dan strategi percepatan untuk mewujudkan bisnis jasa sistem pembayaran berkelanjutan. Penelitian melibatkan lima narasumber kunci dari tiga Departemen Bank Indonesia: Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran (DKSP), Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran (DPSP), serta Departemen Surveilans Sistem Pembayaran dan Pelindungan Konsumen (DSPK). Penelitian dilaksanakan di lingkungan Bank Indonesia, Jakarta, dengan lingkup kebijakan yang berlaku nasional bagi seluruh PJP di Indonesia. Penelitian menggunakan data capaian triwulan I 2025 dengan target pemenuhan 31 Desember 2026, serta proses pengumpulan dan analisis data dilakukan sepanjang tahun 2025-2026. Pendekatan *mix method* dengan kualitatif deskriptif melalui metode studi kasus digunakan. Data dikumpulkan melalui studi dokumen dan wawancara mendalam, kemudian dianalisis menggunakan *Resource-Based View* dengan kerangka VRIO dan *Value Chain Analysis*. Kemudian dilakukan pendekatan kuantitatif dengan melakukan pemeringkatan terhadap alternatif strategi menggunakan empat kriteria evaluasi Rumelt. Hasil analisis mengidentifikasi lima penyebab utama rendahnya capaian: (1) kesenjangan kompetensi teknis kritis (keamanan siber, pelindungan konsumen, APU PPT) yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam SKKNI; (2) kendala biaya sertifikasi bagi PJP kecil; (3) keterbatasan infrastruktur pengawasan terintegrasi (BI S3); (4) titik kritis dalam rantai nilai; dan (5) kelemahan pengorganisasian sumber daya strategis. Empat strategi prioritas dirumuskan: (1) optimalisasi kewenangan regulasi dengan penguatan *enforcement* melalui kerangka perizinan dan TIKMI; (2) pengkinian SKKNI untuk mengakomodasi kompetensi risiko digital; (3) percepatan infrastruktur teknologi pengawasan (BI S3); dan (4) integrasi kompetensi ke dalam kerangka manajemen risiko TIKMI. Implementasi strategi ini berkontribusi pada bisnis berkelanjutan melalui penguatan aspek sosial, *governance*, lingkungan, dan ekonomi yang selaras dengan prinsip ESG dan SDGs.

Kata kunci: standardisasi kompetensi, sistem pembayaran, bisnis berkelanjutan, VRIO

ABSTRACT

This study examines the implementation of the Payment System Competency Standardization (SK SP) which mandates that all human resources of Payment Service Providers (PJP) possess competency certification, targeting 100% achievement by December 31, 2026 for personnel who occupied their positions prior to the regulation's enactment on 16 July 2024. The realization achievement until the first quarter of 2025 remains low (70% training certificates and 34% competency certificates), necessitating the identification of causes and acceleration strategies to realize a sustainable payment service business. The research involved five key informants from three departments of Bank Indonesia: the Payment System Policy Department (DKSP), the Payment System Operation Department (DPSP), and the Payment System Surveillance and Consumer Protection Department (DSPK). The research was conducted within Bank Indonesia, Jakarta, with a policy scope applicable nationally to all PJPs in Indonesia. The study utilized achievement data from the first quarter of 2025 against the target fulfillment deadline of December 31, 2026, with the data collection and analysis process conducted throughout 2025-2026. A mixed-method approach with a descriptive qualitative case study method was employed. Data were collected through document studies and in-depth interviews, then analyzed using the Resource-Based View with the VRIO framework and Value Chain Analysis. Subsequently, a quantitative approach was applied by ranking alternative strategies using Rumelt's four evaluation criteria. The analysis identified five main causes for the low achievement: (1) a gap in critical technical competencies (cybersecurity, consumer protection, APU PPT) not yet fully accommodated in the SKKNI; (2) certification cost constraints for small PJPs; (3) limitations in integrated supervisory infrastructure (BI S3); (4) critical points in the value chain; and (5) weaknesses in the organization of strategic resources. Four priority strategies were formulated: (1) optimizing regulatory authority by strengthening enforcement through the licensing framework and TIKMI; (2) updating the SKKNI to accommodate digital risk competencies; (3) accelerating supervisory technology infrastructure (BI S3); and (4) integrating competencies into the TIKMI risk management framework. The implementation of these strategies contributes to a sustainable business by strengthening social, governance, environmental, and economic aspects aligned with ESG principles and the SDGs.

Keywords: competency standardization, payment system, sustainable business, VRIO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I EXECUTIVE SUMMARY	1
BAB II ORGANIZATIONAL PROFILE	4
2.1. Gambaran Umum	4
2.2. Struktur Organisasi	5
2.3. Visi, Misi, Nilai-Nilai Strategis Bank Indonesia	9
2.4. Sumber Daya, Budaya Organisasi, dan Infrastruktur	13
BAB III PROJECT BACKGROUND DAN PROBLEM STATEMENT ..	16
3.1. Latar Belakang.....	16
3.2. Analisis Industri dan Posisi Pasar.....	25
3.3. Identifikasi Permasalahan Utama dan Implikasinya	50
3.4. Tujuan Capstone Project.....	53
BAB IV LITERATURE REVIEW.....	54
4.1. Teori & Konsep Relevan	54
4.2. Kajian Penelitian Terdahulu	66
BAB V METHODOLOGY & WORK PLAN	85
5.1. Pendekatan Penelitian.....	85
5.2. Desain Penelitian, Objek, dan Subjek	86

5.3. Sumber Data	87
5.4. Teknik Pengumpulan Data.....	88
5.5. Analisis Data	89
5.6. Identifikasi Faktor Strategis Internal dan Eksternal (SWOT)	103
5.7. Formulasi Strategi dengan Matriks TOWS	105
5.8. Sintesis Strategi dan Arah Implementasi	107
5.9. Validitas dan Reliabilitas Data.....	108
5.10. Jadwal Pelaksanaan Penelitian (Gantt Chart)	109
BAB VI ANALYSIS, RESULT & DISCUSSION.....	110
6.1. Panduan Wawancara.....	113
6.2. Value Chain Analysis (VCA).....	115
6.3. Resource-Based View (RBV) dengan Kerangka VRIO.....	122
6.4. Gap Analysis dan Standardisasi Kompetensi	124
6.5. Perumusan Strategi (Analisis SWOT–TOWS).....	129
6.6. Sintesis Strategi dan Arah Implementasi	130
6.7. Matching–Decision Stage.....	131
6.8. Result (Hasil Analisis).....	141
6.9. Discussion (Diskusi).....	141
6.10. Implikasi Manajerial.....	142
BAB VII CONCLUSION & RECOMMENDATION.....	145
7.1. Kesimpulan.....	145
7.2. Recommendations (Rekomendasi Strategis).....	150
7.3. Implementation Plan.....	152
7.4. Limitation & Future Research	154
DAFTAR PUSTAKA	156
LAMPIRAN	161

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Struktur Organisasi Bank Indonesia.....	6
Gambar 2.2. Struktur Organisasi DPSP	8
Gambar 2.3. Struktur Organisasi KSK SP	8
Gambar 2.4. Framework Strategic Business Plan BI 2025	9
Gambar 3.1. Komposisi Penduduk Indonesia berdasarkan Susenas 2020.....	18
Gambar 3.2. Evolusi Sistem Pembayaran	22
Gambar 3.3. Komponen Sistem Pembayaran	24
Gambar 3.4. Perkembangan Kebijakan Sistem Pembayaran	25
Gambar 3.5. Komposisi Penyelenggara Jasa Sistem Pembayaran di Indonesia ...	27
Gambar 3.6. Reklasifikasi PJP dan PIP.....	30
Gambar 3.7. 5 Inisiatif BSPI 2030	39
Gambar 3.8. TIKMI	40
Gambar 3.9. Journey dari Pengembangan SK SP	41
Gambar 3.10. Kerangka Standarisasi Kompetensi SP	42
Gambar 3.11. Ketentuan Acuan SK SP	43
Gambar 3.12. Penyetaraan Jenjang Kualifikasi SP	44
Gambar 3.13. Kewajiban Kepemilikan Sertifikat PBK dan/atau Sertifikat Kompetensi	45
Gambar 3.14. Penerapan Standarisasi Kompetensi Sistem Pembayaran	46
Gambar 3.15. Realisasi Pencapaian Target PBK SP Triwulan I 2025	47
Gambar 3.16. Realisasi Pencapaian Target Sertifikasi Kompetensi SP Triwulan I 2025.....	48
Gambar 5.1. Proses Bisnis Standarisasi Kompetensi SP	89
Gambar 6.1. Value Chain Analysis: Rantai Nilai SK SP	122

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Profil Singkat Bank Indonesia.....	5
Tabel 3.1. Jumlah Penyelenggara Jasa SP Tahun 2025	32
Tabel 3.2. Penyelenggara, Volume, dan Nominal Transaksi Kartu ATM/Debet..	33
Tabel 3.3. Penyelenggara, Volume, dan Nominal Transaksi Kartu Kredit.....	33
Tabel 3.4. Penyelenggara, Volume, dan Nominal Transaksi Uang Elektronik	34
Tabel 3.5. Penyelenggara, Volume, dan Nominal Transaksi Transfer Dana LSB	35
Tabel 3.6. Penyelenggara dan Nominal Transaksi Penukaran Valuta Asing LSB	35
Tabel 3.7. Penyelenggara PJPUR.....	36
Tabel 3.8. Peserta BI-RTGS	37
Tabel 3.9. Peserta BI-FAST.....	37
Tabel 4.1. Tujuan SDGs	58
Tabel 4.2. Daftar Jurnal Nasional.....	66
Tabel 4.3. Daftar Jurnal Internasional	71
Tabel 4.4. Daftar Research Gap	79
Tabel 6.1. Manifestasi Kegagalan "Organized" di Level PJP	128
Tabel 6.2. Konsekuensi terhadap Keberlanjutan (ESG & Profitabilitas).....	128
Tabel 6.3. Analisa SWOT-TOWS	130
Tabel 6.4. Pemilihan Strategi	132
Tabel 6.5. Prioritas Strategi.....	133
Tabel 6.6. Roadmap Implementasi Strategi Prioritas	138
Tabel 6.7. KPI Percepatan Pencapaian Realisasi SK SP 100% Akhir Desember 2026.....	139
Tabel 7.1. Implementation Plan	153

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Teks Panduan Wawancara	161
Lampiran 2. Kertas Kerja Hasil Wawancara	167
Lampiran 3. FGD: Validasi Hasil Penelitian.....	172
Lampiran 4. Daftar Istilah	174

