



**PERBAIKAN PROSES BISNIS KRITIS LAYANAN
PERBANKAN DI BANK BJB MENGGUNAKAN METODE
*BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT***

TESIS

MUCHAMAD NURDIN ALWI

55118110169

U N I V E R S I T A S

M E R C U B U A N A

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2022



**PERBAIKAN PROSES BISNIS KRITIS LAYANAN
PERBANKAN DI BANK BJB MENGGUNAKAN METODE
*BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT***

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi
Program Studi Magister Manajemen

MUCHAMAD NURDIN ALWI

55118110169

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2022**

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Muchamad Nurdin Alwi
NIM : 55118110169
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“Perbaikan Proses Bisnis Kritis Layanan Perbankan Di Bank BJB Menggunakan Metode *Business Process Improvement* ”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 22/02/2022, didapatkan nilai persentase sebesar 15 %.

Jakarta, 23 Februari 2022
Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

U N I V E R S I T A S

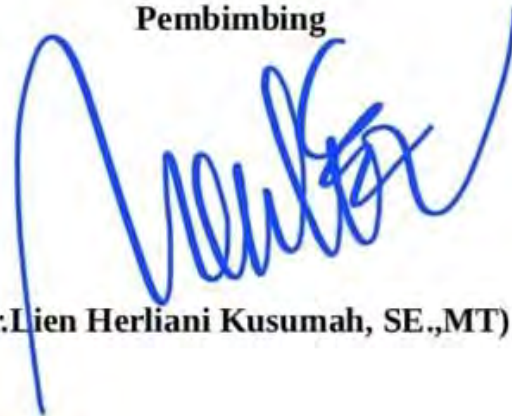
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Perbaikan Proses Bisnis Kritis Layanan Perbankan Di
Bank BJB Menggunakan Metode *Business Process
Improvement*
Nama : Muchamad Nurdin Alwi
NIM : 55118110169
Program Studi : Magister Manajemen
Tanggal : 18 Februari 2022

Mengesahkan


Pembimbing



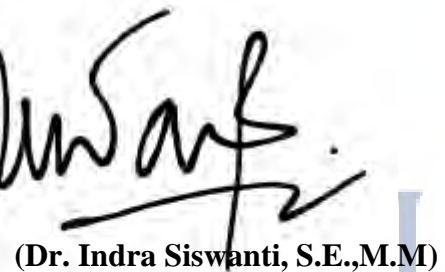
(Dr.Lien Herliani Kusumah, SE.,MT)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E M.Si.)



(Dr. Indra Siswanti, S.E.,M.M)

LEMBAR PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Perbaikan Proses Bisnis Kritis Layanan Perbankan Di Bank BJB Menggunakan Metode *Business Process Improvement*
Bentuk Tools : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Muchamad Nurdin Alwi
NIM : 55118110169
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 18 Februari 2022

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya dengan 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 yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dapat diperiksa keberadaanya.

Jakarta, 18 Februari 2022



Muchamad Nurdin Alwi

UNIVERSI
MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Dengan memanjatkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan Karunianya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul ***“Perbaikan Proses Bisnis Kritis Layanan Perbankan Di Bank BJB Menggunakan Metode Business Process Improvement”***. Tesis ditulis dalam rangka memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (S.2) Universitas Mercu Buana.

Penyusunan Tesis dapat diselesaikan dengan baik berkat bimbingan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena dalam kesempatan ini penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini terutama kepada:

1. Dr. Indra Siswanti, SE.,MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberika kebijakan dan petunjuk kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Dr.Lien Herliani Kusumah, SE.,MT. selaku pembimbing dengan sabar yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan dan semangat serta menyisihkan waktunya untuk penulis selama penyusunan tesis ini
3. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Studi Magister Manajemen Mercu Buana, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis
4. Teristimewa untuk Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah memberikan doa di sepertiga malam, motivasi dan semangat sehingga penulis terus bersinar hingga kini.
5. Istri tercinta (Elsa) ibu untuk anak-anaku yang telah memberikan dorongan setulus hati dalam menyelesaikan studi program Magister, semoga ilmu yang penulis dapatkan bermanfaat bagi keluarga,
6. Seluruh rekan-rekan MM angkatan 2018 dan MPO yang telah saling mendukung untuk melalui perjuangan bersama-sama yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan motivasi sehingga penulisan tesis dapat diselesaikan dan,
7. Teman-teman Bjb Seindonesia terutama Divisi PPK yang telah memberikan warna dalam sumbangsih energinya.
Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Operasional maupun di Perguruan Tinggi serta bermanfaat bagi para pembaca. Amin yaa rabbal alamin.

Jakarta, Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PENYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Identifikasi, Perumusan dan Pembatasan Masalah Penelitian	6
I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Pustaka	8
2.1.1 Definisi Proses	8
2.1.2 Proses Bisnis	8
2.1.5 <i>Five Whys Analysis</i>	11
2.1.6 <i>Waste in Service</i>	11
2.1.7 <i>Business Process Improvement</i>	13
2.2 Penelitian terdahulu	16
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	28
3.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	28
3.2 Variabel Penelitian.....	28
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	29
3.4 Populasi dan Sampel	30
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	34
4.1. Deskripsi Perusahaan	34

4.2. Hasil Penelitian	54
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	96
5.1. Kesimpulan	96
5.2. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN.....	106



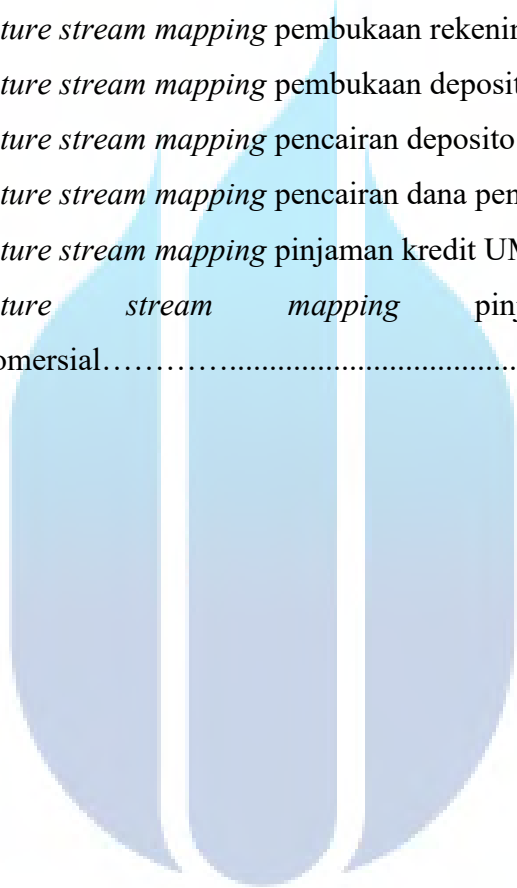
U N I V E R S I T A S

MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data Pencapaian Dana Pihak ketiga.....	1
Gambar 1.2	Data Pencapaian Kredit.....	1
Gambar 1.3	Data Pencapaian Jaringan Layanan.....	1
Gambar 1.4	Daftar keluhan pelanggan layanan perbankan selama tahun 2019.....	3
Gambar 1.5	Proses bisnis kritis dana pihak ketiga di bank BJB.....	4
Gambar 1.6	Proses bisnis kritis layanan kredit di bank BJB.....	4
Gambar 2.1	<i>Cause and effect diagram (fishbone diagram)</i>	10
Gambar 2.2	<i>Five whys analysis</i>	11
Gambar 2.3	Langkah-langkah metodologi <i>Business Process Improvement</i> menurut James Harrington.....	13
Gambar 2.4	Model konseptual.....	27
Gambar 3.1	Sistematika penelitian.....	33
Gambar 4.1	Struktur organisasi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk.....	36
Gambar 4.2	Balanced Scorecard PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk.....	38
Gambar 4.3	Flowchart proses bisnis pembuatan rekening.....	47
Gambar 4.4	Flowchart proses bisnis pengambilan dana pensiun.....	48
Gambar 4.5	Flowchart proses bisnis pembuatan deposito.....	49
Gambar 4.6	Flowchart proses bisnis pencairan deposito.....	50
Gambar 4.7	Flowchart proses bisnis pinjaman kredit UMKM.....	51
Gambar 4.8	Flowchart proses bisnis pinjaman kredit komersial.....	53
Gambar 4.9	<i>Fishbone</i> pembuatan rekening.....	64
Gambar 4.10	<i>Fishbone</i> pembuatan deposito.....	64
Gambar 4.11	<i>Fishbone</i> pencairan deposito.....	64
Gambar 4.12	<i>Fishbone</i> pencairan dana pensiun.....	65
Gambar 4.13	<i>Fishbone</i> pinjaman kredit UMKM.....	65
Gambar 4.14	<i>Fishbone</i> pinjaman kredit komersial.....	65
Gambar 4.15	<i>Current stream mapping</i> pembuatan rekening.....	68

Gambar 4.16	<i>Current stream mapping</i> pembuatan deposito.....	68
Gambar 4.17	<i>Current stream mapping</i> pencairan deposito.....	69
Gambar 4.18	<i>Current stream mapping</i> pencairan dana pensiun.....	69
Gambar 4.19	<i>Current stream mapping</i> pinjaman kredit UMKM.....	69
Gambar 4.20	<i>Current stream mapping</i> pinjaman kredit komersial.....	70
Gambar 4.21	<i>future stream mapping</i> pembukaan rekening.....	89
Gambar 4.22	<i>future stream mapping</i> pembukaan deposito.....	89
Gambar 4.23	<i>future stream mapping</i> pencairan deposito.....	89
Gambar 4.24	<i>future stream mapping</i> pencairan dana pensiun.....	90
Gambar 4.25	<i>future stream mapping</i> pinjaman kredit UMKM	90
Gambar 4.26	<i>future stream mapping</i> pinjaman kredit komersial.....	90



U N I V E R S I T A S

MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian dari jurnal internasional.....	17
Tabel 2.2	Penelitian dari jurnal nasional.....	20
Tabel 2.3	<i>State of The Art</i> (jurnal internasional).....	25
Tabel 2.4	<i>State of The Art</i> (jurnal nasional).....	26
Tabel 3.1	Variabel operasional penelitian.....	29
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai berdasarkan level organisasi.....	38
Tabel 4.2	Jumlah Pegawai berdasarkan status kepegawaian.....	39
Tabel 4.3	Proses bisnis layanan perbankan bank bjb.....	39
Tabel 4.4	Klasifikasi Proses Bisnis Berdasarkan Tingkat Kepentingan	44
Tabel 4.5	Klasifikasi Pemilihan Proses Kritis Berdasarkan Evaluasi Peluang Perbaikan.....	45
Tabel 4.6	Pemilihan Proses Kritis Berdasarkan Metode <i>Management Selection Approach</i>	46
Tabel 4.7	Deskripsi proses bisnis pembuatan rekening.....	47
Tabel 4.8	Deskripsi proses bisnis pencairan dana pensiun.....	49
Tabel 4.9	Deskripsi proses bisnis pembuatan deposito.....	50
Tabel 4.10	Deskripsi proses bisnis pencairan deposito.....	51
Tabel 4.11	Deskripsi proses bisnis pinjaman kredit UMKM.....	52
Tabel 4.12	Deskripsi proses bisnis pinjaman kredit Komersial.....	53
Tabel 4.13	Kebutuhan proses bisnis.....	54
Tabel 4.14	Pemetaan Proses Bisnis Pembuatan Rekening.....	56
Tabel 4.15	Pemetaan Proses Bisnis Pembuatan Deposito.....	56
Tabel 4.16	Pemetaan Proses Bisnis Pencairan Deposito.....	56
Tabel 4.17	Pemetaan Proses Bisnis Pencairan Dana Pensiun.....	56
Tabel 4.18	Pemetaan Proses Bisnis Pinjaman Kredit UMKM.....	57
Tabel 4.19	Pemetaan Proses Bisnis Pinjaman Kredit Komersial.....	57
Tabel 4.20	Identifikasi <i>waste</i> pembuatan rekening.....	59
Tabel 4.21	Identifikasi <i>waste</i> pembuatan deposito.....	60
Tabel 4.22	Identifikasi <i>waste</i> pencairan deposito.....	60

Tabel 4.23	Identifikasi <i>waste</i> pencairan dana pensiun.....	61
Tabel 4.24	Identifikasi <i>waste</i> pinjaman kredit UMKM.....	62
Tabel 4.25	Identifikasi <i>waste</i> pinjaman kredit Komersial.....	63
Tabel 4.26	Hasil Identifikasi Penyebab permasalahan.....	66
Tabel 4.27	Rencana Tindakan dengan metode 5W+1H.....	67
Tabel 4.28	Analisis <i>streamlining</i> proses bisnis pembuatan rekening.....	71
Tabel 4.29	analisis <i>streamlining</i> proses bisnis pembuatan deposito.....	72
Tabel 4.30	analisis <i>streamlining</i> proses bisnis pencairan deposito.....	73
Tabel 4.31	analisis <i>streamlining</i> proses bisnis pencairan dana pensiun	74
Tabel 4.32	analisis <i>streamlining</i> proses bisnis pinjaman kredit UMKM	75
Tabel 4.33	analisis <i>streamlining</i> proses bisnis pinjaman kredit Komersial.....	77
Tabel 4.34	Hasil streamlining proses bisnis pembuatan rekening.....	80
Tabel 4.35	Hasil streamlining proses bisnis pembuatan deposito.....	80
Tabel 4.36	Hasil streamlining proses bisnis pembuatan deposito.....	80
Tabel 4.37	Hasil <i>streamlining</i> proses bisnis pencairan dana pensiun.....	81
Tabel 4.38	Hasil <i>streamlining</i> proses bisnis pinjaman kredit UMKM....	81
Tabel 4.39	Hasil <i>streamlining</i> proses bisnis pinjaman kredit Komersial	82
Tabel 4.40	Proses Improvement Matrix Pembuatan Rekening.....	83
Tabel 4.41	Proses Improvement Matrix Pembuatan Deposito.....	83
Tabel 4.42	Proses Improvement Matrix Pencairan Deposito.....	84
Tabel 4.43	Proses Improvement Matrix Pencairan Dana Pensiun.....	84
Tabel 4.44	Proses Improvement Matrix Pinjaman Kredit UMKM.....	84
Tabel 4.45	Proses Improvement Matrix Pinjaman Kredit Komersial.....	85
Tabel 4.46	Hasil streamlining.....	87
Tabel 4.47	Daftar Aktivitas Sebelum dan Sesudah Perbaikan Proses Bisnis Pembuatan Rekening.....	91
Tabel 4.48	Daftar Aktivitas Sebelum dan Sesudah Perbaikan Proses Bisnis Pembuatan Deposito.....	91
Tabel 4.49	Daftar Aktivitas Sebelum dan Sesudah Perbaikan Proses Bisnis Pencairan Deposito.....	91

Tabel 4.50	Daftar Aktivitas Sebelum dan Sesudah Perbaikan Proses Bisnis Pencairan Dana Pensiun.....	92
Tabel 4.51	Daftar Aktivitas Sebelum dan Sesudah Perbaikan Proses Bisnis Pinjaman Kredit UMKM.....	92
Tabel 4.52	Daftar Aktivitas Sebelum dan Sesudah Perbaikan Proses Bisnis Pinjaman Kredit Komersial.....	93
Tabel 4.53	Perbandingan sebelum dan sesudah dilakukan improvement.....	93
Tabel 4.54	Perbandingan dengan penelitian sebelumnya.....	94



U N I V E R S I T A S

MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A Wawancara top manajemen dan pelaku proses	107
LAMPIRAN B Kuesioner Tingkat Kepentingan Layanan Perbankan	122
LAMPIRAN C Dokumentasi	126
LAMPIRAN C Daftar Riwayat	128



U N I V E R S I T A S

MERCU BUANA