



**ANALISA PRODUK PEMBIAYAAN DIGITAL MULTIGUNA
ONLINE MELALUI MOBILE BANKING SEBAGAI UPAYA
TRANSFORMASI DIGITAL BANK X**



TESIS

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

ROSALYN FEBRIYANI INAKU

55120110071

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS


UNIVERSITAS MERCU BUANA

2022

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisa Produk Pembiayaan Digital Multiguna *Online* Melalui
Mobile Banking Sebagai Upaya Transformasi Digital Bank X
Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Rosalyn Febriyani Inaku
NIM : 55120110071
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 16 September 2022

Mengesahkan
Pembimbing


UNIVERSITAS
MERCU BUANA
(Dr. Tukhas Shilul Imaroh, MM.)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen





(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si.) (Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM.)

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Analisa Produk Pembiayaan Digital Multiguna *Online* Melalui *Mobile Banking* Sebagai Upaya Transformasi Digital Bank X
Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Rosalyn Febriyani Inaku
NIM : 55120110071
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 16 September 2022

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, 16 September 2022



METERAI TEMPEL
10000
C3DAKX021725046

Rosalyn Febriyani Inaku

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Rosalyn Febriyani Inaku
NIM : 55120110071
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

**“ANALISA PRODUK PEMBIAYAAN DIGITAL MULTIGUNA *ONLINE*
MELALUI *MOBILE BANKING* SEBAGAI UPAYA TRANSFORMASI
DIGITAL BANK X”**

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 12 Juli 2022, didapatkan nilai persentase sebesar 11 %.

Jakarta, 12 Juli 2022
Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

ABSTRAK

Bank perlu memberikan layanan digital tanpa batasan tempat dan waktu untuk mendorong efektivitas, efisiensi dan menciptakan kesinambungan pelayanan kepada nasabah dengan lebih cepat, lebih nyaman dan lebih baik, termasuk diantaranya produk pembiayaan. Bank X selaku Bank Syariah terbesar di Indonesia berupaya meningkatkan kinerja produk pembiayaan mitraguna *online* guna meningkatkan pula kinerja pembiayaan secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas produk pembiayaan *online* melalui mobile Banking dibandingkan dengan produk model manual tradisional; untuk mengetahui faktor-faktor kendala yang dialami sesudah peluncuran produk pembiayaan *online*; untuk mengetahui solusi menyelesaikan kendala pembiayaan produk *online*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder serta metode perbaikan menggunakan metode Six Sigma DMAIC (*Define-Measure-Analyze-Improve-Control*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah pengajuan pembiayaan mitraguna *online* yang berhasil cair sebesar 11,15% dari total pengajuan. Efektifitas pembiayaan mitraguna *online* dapat mengakuisisi pembiayaan manual reguler baru sebesar 63%. Terdapat 6 faktor yang memberikan *high impact* rendahnya pencairan mitraguna *online* diantaranya: kolektibilitas nasabah yang tidak lancar, *service failed* (kendala system), data nama tidak sesuai dukcapil, persetujuan limitnya dibawah Rp 10 Juta, tidak memenuhi syarat *risk acceptance criteria*, *debt burden ratio* nasabah lebih dari 50%. Solusi untuk menyelesaikan permasalahan diantaranya memperluas segmen pasar, memperbaiki system IDEB, mengembangkan perubahan fitur produk dengan relaksasi *risk acceptance criteria* Bank dari DBR menjadi DSR, menambah jangka waktu dan batas limit pembiayaan hingga lebih dari Rp 50.000.000, mengembangkan rekomendasi automasi ke opsional pembiayaan lain yang berlimit kecil seperti *paylater* pada *mobile banking* bila nasabah tersebut mendapatkan limit pembiayaan minimum.

Kata Kunci : Six Sigma, Teknologi, *Digital Banking*, Pembiayaan Digital, Transformasi Digital

ABSTRACT

Banks need to provide digital financing services without place and time restriction to improve effectiveness, efficiency and create faster, more comfortably and better continuity of service to customers. PT Bank Syariah Indonesia as the largest Islamic Bank in Indonesia seeks to improve the performance of online financing services in order to improve overall financing performance. This study aims to determine the effectiveness of the mobile Banking model of online financing service compared to traditional manual models; to find out the constraint factors experienced after the launch of online financing products; to find out solutions to solve online product financing constraints. The research method which used is descriptive qualitative research. This study uses primary data and secondary data as well as improvement methods using the Six Sigma DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) method. The results showed that the number of successful online partner financing applications disbursed was 11.15% of the total submissions. The effectiveness of Mitraguna online can acquire new regular manual financing by 53%. There are 6 factors that give a high impact on the low disbursement of Mitraguna online including: bad reputation of collectibility, service failed (system constraints), name data does not match the civil registration data, approval limit is below Rp 10.000.000, does not meet risk acceptance criteria, customer debt burden ratio more than 50%. Solutions to solve problems include expanding market segments, improving the IDEB system, developing product feature changes by relaxing the Bank's risk acceptance criteria from DBR to DSR, increasing the financing period and limit to more than IDR 50,000,000, developing automation recommendations to other financing options with a small limit such as a paylater in mobile Banking if the customer gets the minimum financing limit.

Keywords: Six Sigma, Technology, Digital Banking, Digital Financing, Digital Transformation

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Analisa Produk Pembiayaan Digital Multiguna *Online* Melalui *Mobile Banking* Sebagai Upaya Transformasi Digital Bank X”.

Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Dr. Tukhas Shilul Imaroh, MM selaku dosen pembimbing Tesis yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesainya Tesis ini.
2. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.
5. Dr. Rosalendo Eddy Nugroho, MM selaku dosen penguji ujian akhir Tesis
6. Segenap pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis

ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 16 September 2022

Rosalyn Febriyani Inaku



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL		
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN		i
HALAMAN LEMBAR PERNYATAAN		ii
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>		iii
ABSTRAK		iv
<i>ABSTRACT</i>		v
KATA PENGANTAR		vi
DAFTAR ISI		viii
DAFTAR TABEL		x
DAFTAR GAMBAR		xi
DAFTAR LAMPIRAN		xii
BAB I.	PENDAHULUAN	1
1.1	Latar Belakang Penelitian	1
1.2	Rumusan dan Batasan Masalah	11
1.2.1	Rumusan Masalah	11
1.2.2	Batasan Masalah	12
1.3	Tujuan Penelitian	12
1.4	Kontribusi Penelitian	12
BAB II.	KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	14
2.1	Konsep Dasar Keunggulan Kompetitif	14
2.1.1	Tantangan Industri 4.0 Bagi Perbankan	14
2.1.2	Efektivitas	17
2.2	Teori Produk Pembiayaan Syariah	17
2.3	Inovasi Produk	19
2.3.1	Pengertian Inovasi Produk	19
2.3.2	Tujuan Inovasi Produk	21
2.3.3	Tipe Inovasi Produk	22
2.3.4	Indikator Inovasi Produk	24
2.4	Transformasi Digital	25
2.4.1	Pengertian Transformasi Digital	25
2.4.2	Dampak Digitalisasi Dalam Bisnis	25
2.4.3	Penerapan Digital Banking Di Perbankan Syariah	26
2.5	Konsep Dasar Six Sigma	27
2.5.1	<i>Define</i>	27
2.5.2	<i>Measure</i>	28
2.5.3	<i>Analyze</i>	28

2.5.4	<i>Improve</i>	29
2.5.5	<i>Control</i>	30
2.6	Penelitian Terdahulu	30
2.7	Kerangka Berpikir	39
BAB III.	METODE PENELITIAN	41
3.1.	Desain Penelitian	41
3.2.	Operasional Variabel	42
3.3	Situasi Sosial	43
3.4	Informan Kunci	43
3.5	Metode Sampling	43
3.6	Metode Pengumpulan Data	44
3.6.1	Sumber dan Jenis Data	45
3.6.2	Cara Pengumpulan Data	46
3.7	Metode Analisis Data	47
3.7.1	Pendekatan Analisa Fishbone	47
3.7.2	Metode Six Sigma DMAIC	48
3.8	Diagram Alur Penelitian	49
BAB IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1.	Gambaran Umum Lokasi atau Obyek Penelitian	52
4.1.1.	Sejarah Perusahaan	52
4.1.2.	Ruang Lingkup dan Bidang Usaha	52
4.1.3.	Sumber Daya	53
4.1.4.	Tantangan Bisnia	54
4.1.5.	Proses/Kegiatan Bisnis	55
4.2.	Analisis dan Pengumpulan Data	56
4.3.	Pembahasan	61
4.3.1	Analisa Produk Pembiayaan Digital Multiguna <i>Online</i> dan Efektivitas Melalui <i>Mobile Banking</i> Dibandingkan Produk Mitraguna Model Manual Tradisional	61
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1.	Kesimpulan	91
5.2.	Saran	92
DAFTAR PUSTAKA		93
LAMPIRAN 1	– Gambar Sistem Pembiayaan dan <i>Mobile Banking</i> yang Dikembangkan	99
LAMPIRAN 2	– Daftar Riwayat Hidup	102

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data Aplikasi Pembiayaan Mitraguna <i>Online</i>	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1.	Indikator Penelitian	42
Tabel 4.1.	Efektivitas perbandingan performance antara pembiayaan mitraguna <i>online</i> dengan pembiayaan multiguna regular dalam jumlah limit pembiayaan (satuan milyar)	65
Tabel 4.2.	Analisa VOC, CTQ dan SPEC Pembiayaan Multiguna <i>Online</i>	69
Tabel 4.3.	Permasalahan Pembiayaan Multiguna <i>Online</i>	72
Tabel 4.4.	<i>Why-why Analysis</i>	75
Tabel 4.5.	Daftar Permasalahan Serta Usulan Solusi	76
Tabel 4.6.	Daftar Solusi, Inisiatif, Implementasi serta Tindak Lanjut	77
Tabel 4.7.	Perubahan Kebijakan Standar Prosedur Manual Produk Pembiayaan Multiguna <i>Online</i>	85
Tabel 4.8.	<i>Gap Analysis</i> dengan Penelitian Terdahulu	87
Tabel 4.9.	Implikasi Managerial dan Perbandingan Penerapan Setelah Penelitian	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Indonesia <i>Industry Outlook</i> (2nd Semester 2021)	2
Gambar 1.2.	Statistik <i>Fintech Lending</i>	5
Gambar 1.3.	Alur Proses Pengajuan Pembiayaan Multiguna <i>Online</i>	8
Gambar 1.4.	Data Aplikasi Pembiayaan Mitraguna <i>Online</i>	10
Gambar 2.1	<i>Cause and Effect Diagram</i>	29
Gambar 2.2.	Kerangka Pemikiran	40
Gambar 3.1.	Diagram Alur Penelitian	51
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Bank X	54
Gambar 4.2.	Proses Bisnis Bank X	56
Gambar 4.3.	FGD Bersama Penanggung Jawab dan Pimpinan Secara <i>Offline</i>	58
Gambar 4.4.	FGD Bersama Penanggung Jawab dan Pimpinan Secara <i>Online</i>	58
Gambar 4.5.	Proses Pengajuan Pembiayaan Reguler Tradisional	63
Gambar 4.6.	Proses Bisnis Pembiayaan Digital Multiguna <i>Online</i> Melalui <i>Mobile Banking</i>	64
Gambar 4.7	Dokumen <i>Project Business Requirement</i>	68
Gambar 4.8.	Diagram Pareto Permasalahan	71
Gambar 4.9.	Diagram Sebab-Akibat Performa Pengajuan Pembiayaan Multiguna <i>Online</i>	73
Gambar 4.10.	<i>Workflow</i> sistem pembiayaan sebelum perbaikan	81
Gambar 4.11.	<i>Workflow</i> sistem pembiayaan sesudah perbaikan	82
Gambar 4.12.	Pencapaian Multiguna <i>Online</i> s/d Februari 2022	83

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Gambar Sistem Pembiayaan dan <i>Mobile Banking</i> yang Dikembangkan	99
Lampiran 2	Daftar Riwayat Hidup	102

