



**IMPLEMENTASI SIX SIGMA GUNA MEMPERBAIKI  
TUNGGAKAN PEMINJAM DIVISI DESK COLLECTION  
PADA PT XYZ**



**TESIS**

**UNIVERSITAS  
Rina Febrizi Hasibuan  
MERCU BUANA  
55122110071**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2024**



**IMPLEMENTASI SIX SIGMA GUNA MEMPERBAIKI  
TUNGGAKAN PEMINJAM DIVISI DESK COLLECTION  
PADA PT XYZ**



**TESIS**

**UNIVERSITAS  
Rina Febrizi Hasibuan  
55122110071  
MERCU BUANA**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2024**

## ABSTRAK

Permasalahan yang dihadapi oleh divisi Desk Collection pada PT. XYZ adalah banyaknya konsumen yang mengalami keterlambatan pembayaran atas pinjaman yang disepakati. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab konsumen terlambat pembayaran, strategi penerapan perbaikan untuk konsumen membayar kembali tepat waktu dan mengetahui berapa pencapaian (*sukses rate*) yang diperoleh setelah perbaikan. Upaya perbaikan dilakukan dengan implementasi Six Sigma melalui tahapan DMAIC yaitu Define, measure, Analysis, Improve dan Control dengan menggunakan Diagram pareto, *Fishbone Analysis*, *Why Analysis* dan 5W+1H untuk mengidentifikasi akar permasalahan serta melakukan perbaikan permasalahan tersebut. Hasil penelitian diperoleh dengan implementasi Six Sigma adalah didapatkan akar permasalahan serta strategi penerapan perbaikan sehingga diperoleh adanya peningkatan pencapaian pembayaran ( *sukses rate* ) yaitu dari 66% sebelum perbaikan menjadi 71% setelah perbaikan, atau peningkatan sebesar 5%. Melalui strategi penerapan perbaikan yang dilakukan diharapkan agar PT.XYZ dapat terus mengurangi resiko konsumen menunggak sehingga didapatkan peningkatan pencapaian sesuai dengan tujuan perusahaan, dan penelitian ini juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai penanganan yang efektif dalam mengurangi tunggakan peminjam.

Kata Kunci : *DMAIC, Diagram pareto, Fishbone Analysis, Tunggakan Pinjaman, Why Analysis* .



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## **ABSTRACT**

*Problems faced by the Desk Collection division at PT. XYZ is the number of consumers who experience late payments on agreed loans. This research aims to find out the causes of late payments by consumers, strategies for implementing improvements so that consumers pay back on time and find out what achievement (success rate) is obtained after repairs. Improvement efforts were made by implementing Six Sigma through the DMAIC stages, namely Define, Measure, Analysis, Improve and Control using Pareto diagrams, Fishbone Analysis, Why Analysis and 5W+1H to identify the root of the problem and make improvements to the problem. The research results obtained by implementing Six Sigma were that the root of the problem and the strategy for implementing improvements were obtained so that an increase in payment achievement (success rate) was obtained, namely from 66% before the improvement to 71% after the improvement, or an increase of 5%. Through the implementation strategy of the improvements made, it is hoped that PT. XYZ*

*Keywords: DMAIC, Pareto diagram, Fishbone Analysis, Loan Arrears, Why Analysis*



## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : “Implementasi Six Sigma guna memperbaiki tunggakan peminjam divisi desk collection pada PT.XYZ”

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rina Febrizi Hasibuan

NIM : 55122110071

Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 02 Agustus 2024

Mengesahkan  
Pembimbing,

(Dr. Ir. Rosalendo Eddy Nugroho, MM.)

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen

(Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak)

(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : “Implementasi Six Sigma guna memperbaiki tunggakan peminjam divisi desk collection pada PT.XYZ”

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rina Febrizi Hasibuan

NIM : 55122110071

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 02 Agustus 2024

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan dosen pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.

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

**MERCU BUANA**  
Jakarta, 02 Agustus 2024



(Rina Febrizi Hasibuan)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Rina Febrizi Hasibuan  
NIM : 55122110071  
Program Studi : Magister Manajemen / MPO

dengan judul  
“ Implementasi Six Sigma Guna Memperbaiki Tunggalan Peminjam Divisi Desk Collection Pada PT. XYZ.”,  
telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 09/07/2024, didapatkan nilai persentase sebesar 16 %.

Jakarta, 9 Juli 2024  
Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



**Arie Pangudi, A.Md**

## KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum, Wr.Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat, bimbingan, kemudahan serta petunjuk-Nya, sehingga atas izin dan kehendak-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "**Implementasi Six Sigma guna memperbaiki tunggakan peminjam divisi desk collection pada PT.XYZ**". Tesis ini disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan ujian sidang pada program study Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.

Selesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karenanya, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan nrsa terimakasih kepada semua yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan rasa terimakasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si,Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM., selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Ir. Rosalendo Eddy Nugroho, MM., selaku dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu disela-sela kesibukannya beliau masih sempat memberikan kesempatan kepada penulis untuk berkonsultasi dan memberikan pengorbanan pemikiran dalam rangka membimbing dan mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik.
5. Dr. Tukhas Shilul Imaroh, MM., selaku dosen penelaah pada saat Seminar Proposal Tesis, Seminar Hasil Tesis dan dosen penguji Sidang Akhir Tesis, terimakasih telah memberikan masukan, arahan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.



6. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM., selaku dosen penguji Sidang Akhir Tesis, terima kasih telah memberikan saran, waktu, bimbingan, pengetahuan dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini
7. Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen terutama konsentrasi Manajemen Operasional atas segala bimbingan dan bantuannya selama penulis mengikuti studi pada program studi Magister Manajemen.
8. Rekan-rekan PT XYZ , yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penelitian.
9. Teristimewa untuk Orang tua tercinta ( Uma, papa ) , kakak dan adik2ku tersayang , yang telah memberikan dorongan moril , materi dan Doa selama ini.
10. Teman-teman seperjuangan mahasiswa Program Study Magister Manajemen Angkatan 41, terimakasih atas semua support dan bantuannya.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih belum sempurna, karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima saran dan kritik untuk menyempurnakan penulisan tesis ini yang bersifat membangun.

Akhir kata semoga segala kebaikan dan bantuan serta masukan buat penulis diberikan pahala oleh Allah SWT, dan semoga penulisan tesis ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Aamiin Ya Robbal Alamin.

Wassalamu ‘alaikum, Wr.Wb

Jakarta, 02 Agustus 2024



Rina Febrizi Hasibuan

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i></b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Kontribusi Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....</b>	<b>12</b>
2.1 Kajian Teori .....	12
2.1.1 Pengertian Fintech .....	12
2.1.2 Pengertian Tunggalan Pembayaran .....	14
2.1.3 Pengertian Divisi Collection .....	15
2.1.4 Penerapan Six Sigma .....	16
2.1.5 Fishbone Diagram .....	19
2.1.6 Whys Analysis .....	21
2.1.7 Diagram Pareto .....	23
2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
2.2.1 <i>State Of The Art ( SOTA )</i> .....	39
2.3 kerangka Pemikiran .....	40

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1 Desain Penelitian.....	41
3.1.1 Penelitian Kuantitatif .....	42
3.1.2 Penelitian Deskriptif.....	43
3.2 Defenisi dan Operasionalisasi Variabel.....	44
3.3 Populasi dan Sample .....	46
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	47
3.5 Metode Analisis Data .....	48
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
4.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan.....	54
4.1.2 Lingkup dan Bidang Usaha .....	57
4.1.3 Tantangan Bisnis .....	60
4.2 Analisis Data Penelitian .....	66
4.2.1 Identifikasi Permasalahan dan langkah Perbaikan Dengan Metode Six Sigma .....	66
4.2.2 Tindakan Korektif/ Perbaikan .....	82
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian .....	94
4.3.1 Hasil Analisis Pengolahan Data .....	94
4.3.2 Hasil Analisis Faktor Penyebab Konsumen Menunggak ( <i>overdue</i> ) .....	96
4.3.3 Hasil Analisis Tindakan Korektif/ Perbaikan.....	98
4.3.4 Implikasi Manajerial .....	102
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>106</b>
5.1 Simpulan .....	106
5.2 Saran.....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>114</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Handle Bucket Divisi <i>desk collection</i> .....	4
Tabel 2.1 Referensi Jurnal Nasional.....	30
Tabel 2.2 Referensi Jurnal Internasional.....	34
Tabel 2.3 <i>State Of Art ( SOTA )</i> .....	40
Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian .....	46
Tabel 3.2. Matrik Metode Penelitian yang digunakan .....	49
Tabel. 3.3 Contoh Tabel <i>5Why's analysis</i> .....	52
Tabel. 3.4 Contoh Tabel Tindakan Perbaikan 5W+1H.....	53
Tabel 4.1 Schedule Real Pekerjaan Bucket Reminder .....	61
Tabel 4.2 Schedule Real Pekerjaan Bucket Front .....	61
Tabel. 4.3 Schedule Real Pekerjaan Bucket Mid dan Back .....	62
Tabel 4.4 <i>Critical To Quality (CTQ)</i> konsumen Overdue PT.XYZ .....	69
Tabel 4.5 Persentase defect keterlambatan pembayaran konsumen.....	69
Tabel 4.6 . Data konsumen pembayaran tepat waktu.....	71
Tabel 4.7 Data konsumen Menunggak ( overdue ) dan Pencapaian Pembayaran (sukses rate).....	72
Tabel 4.8 Perhitungan P-Chart proses bisnis Pinjaman <i>overdue</i> .....	75
Tabel 4.9 <i>Why's Analysis</i> Potensial Permasalahan .....	79
Tabel 4.10 Hasil Analisis 5W+1H untuk Menentukan Tindakan Korektif ...	83
Tabel 4.11 . Perbaikan Yang Sudah Dilakukan .....	87
Tabel 4.12 Solusi terpadu dalam peningkatan pada proses Desk Collection.....	88
Tabel 4.13 Data konsumen pembayaran tepat waktu setelah perbaikan .....	89

Tabel 4.14 Data konsumen Menunggak ( <i>overdue</i> ) dan Pencapaian Pembayaran ( <i>Sukses Rate</i> ) .....	89
Tabel 4.15 . Perhitungan <i>P-Chart</i> data <i>Overdue</i> setelah Perbaikan .....	91
Tabel 4.16 Implikasi Manajerial Metode <i>Define, Measure, Analysis, Inprove</i> dan <i>Control (DMAIC)</i> dan Root cause Analysis Pada Divisi desk Collection PT.XYZ .....	100



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Bucket Reminder ( pembayaran tepat waktu ) PT. XYZ di Jakarta 01 Januari sd 31 September 2023 .....	6
Gambar 1.2 Grafik Bucket Front (Overdue) PT. XYZ di Jakarta 01 Januari sd 31 September 2023 .....	7
Gambar 1.3 Grafik Bucket Mid (Overdue) PT. XYZ di Jakart a 01 Januari sd 31 September 2023.....	8
Gambar 1.4 Grafik Bucket Back (Overdue) PT. XYZ di Jakarta 01 Januari sd 31 September 2023. ....	9
Gambar 2.1 Alur Transaksi Fintech Peer-to-Peer Lending .....	14
Gambar 2.2 Tahapan Six Sigma.....	20
Gambar 2.3 Fishbone Diagram .....	22
Gambar 2.4 Diagram Pareto.....	26
Gambar 2.5. Kerangka Penelitian .....	41
Gambar 3.1 Alur metode Langkah penelitian .....	54
Gambar. 4.1 Struktur Organisasi PT.XYZ Area Collection .....	57
Gambar 4.2 Business Process PT.XYZ.....	58
Gambar 4.3 : Poses Operasional Desk Collection .....	64
Gambar 4.4 : Flow chart pekerjaan Desk Collection .....	65
Gambar 4.5 . Grafik Konsumen pembayaran tepat waktu, <i>overdue</i> dan <i>sukses rate</i> .....	68
Gambar 4.6 <i>Pareto Chart Overdue</i> .....	70
Gambar 4.7 Grafik konsumen bayar tepat waktu.....	72

Gambar 4.8 Grafik Konsumen Tertunggak ( <i>overdue</i> ) dan <i>Sukses rate</i> .....	73
Gambar 4.9 Grafik Control Chart Konsumen Tertunggak ( <i>overdue</i> )	
Sebelum perbaikan .....	76
Gbr 4.10 <i>Fishbone Diagram</i> identifikasi permasalahan .....	78
Gambar 4.11 Jumlah data tepat waktu, <i>overdue</i> dan <i>sukses rate</i> setelah	
Perbaikan.....	90
Gambar 4.12 <i>Control Chart</i> setelah dilakukan perbaikan.....	92
Gbr 4.13 : Flow chart pekerjaan Desk Collection setelah perbaikan.....	102



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1, Dokumentasi Kegiatan Penelitian ( Proses FGD dan <i>Brainstorming</i> ) Sesi 1 .....	112
Lampiran 1, Dokumentasi Kegiatan Penelitian ( Proses FGD dan <i>Brainstorming</i> ) Sesi 2 .....	113

