

TESIS

**APLIKASI DMADV - LEAN SIX SIGMA UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA FUNDING OFFICER DI BANK SYARIAH X**

***DMADV - LEAN SIX SIGMA APPLICATION TO IMPROVE FUNDING
OFFICER PERFORMANCE AT BANK SYARIAH X***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan Diajukan oleh:

**MARDHIAH
D072191007**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

**APLIKASI DMADV - LEAN SIX SIGMA UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA FUNDING OFFICER DI BANK SYARIAH X**

***DMADV - LEAN SIX SIGMA APPLICATION TO IMPROVE FUNDING
OFFICER PERFORMANCE AT BANK SYARIAH X***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan Diajukan oleh:

**MARDHIAH
D072191007**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**APLIKASI DMADV - LEAN SIX SIGMA UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA FUNDING OFFICER DI BANK SYARIAH X**

***DMADV - LEAN SIX SIGMA APPLICATION TO IMPROVE
FUNDING OFFICER PERFORMANCE AT BANK SYARIAH X***

disusun dan diajukan oleh

**MARDHIAH
D072191007**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 25 Januari 2022

Komisi Penasehat

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Ir. Rosmalina Hanafi, M.Eng., Ph.D

Ir. Kifayah Amar, ST., M.Sc., Ph.D

NIP. 19660128 199103 2 003

NIP. 19740621 200604 2 001

Mengetahui
Ketua Program Pasca/Sarjana Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Sapta Asmal, ST., MT

NIP. 19681005 199603 1 002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**APLIKASI DMADV - LEAN SIX SIGMA UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA FUNDING OFFICER DI BANK SYARIAH X**

**DMADV - LEAN SIX SIGMA APPLICATION TO IMPROVE
FUNDING OFFICER PERFORMANCE AT BANK SYARIAH X**

disusun dan diajukan oleh

**MARDHIAH
D072191007**

Telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin pada tanggal **10 Februari 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat

Pembimbing I

Ir. Rosmalina Hanafi, M.Eng., Ph.D
NIP. 19660128 199103 2 003

Pembimbing II

Ir. Kifayah Amar, ST., M.Sc., Ph.D
NIP. 19740621 200604 2 001

Ketua Program Pasca Sarjana Teknik Industri
Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Sapta Asmal, ST., MT
NIP. 19681005 199603 1 002

Dekan Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Muhammad Arsyad Thaha, MT
NIP. 19601231 198609 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mardhiah
NIM : D072191007
Program Studi : Teknik Industri
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

APLIKASI DMADV - LEAN SIX SIGMA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA FUNDING OFFICER DI BANK SYARIAH X

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilalihan tulisan orang lain bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 25 Januari 2022



Mardhiah

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Waramatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Azza Wa Jalla atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul, **Aplikasi DMADV - Lean Six Sigma Untuk Meningkatkan Kinerja Funding Officer Di Bank Syariah X**. Penelitian ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Selama dalam masa penyusunan penelitian ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, namun atas bantuan dan doa beberapa pihak penulis dapat melewati hambatan tersebut. Olehnya itu penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya penulis haturkan kepada:

1. Bapak Dr. Sapta Asmal, ST., MT selaku Ketua Program Magister Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin sekaligus pembimbing kedua penulis.
2. Ibu Ir. Rosmalina Hanafi, M.Eng.,Ph.D selaku pembimbing pertama, yang senantiasa memberikan arahan, serta masukan kepada penulis dalam menyelesaikan proposal ini.
3. Ibu Ir. Kifayah Amar, ST., M.Sc., Ph.D selaku pembimbing kedua, yang senantiasa fokus dan memberikan bimbingan, arahan, serta masukan kepada penulis dalam menyelesaikan proposal ini.
4. Bapak/Ibu Dosen serta seluruh staf Program Magister Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Nadir selaku head administrasi yang senantiasa membantu dalam pengurusan administrasi akademik.

Akhir kata terima kasih atas semuanya yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, khususnya mahasiswa/i Program Magister Teknik Industri. Oleh

karena itu masukan dan kritikan rekan-rekan kiranya dapat membantu pengembangan penelitian tugas akhir ini.

Assalamualaikum Waramatullahi Wabarakatuh

Makassar, 19 Januari 2021

ABSTRAK

Target funding yang tidak tercapai merupakan masalah bagi perbankan, untuk memperbaiki masalah ini perusahaan perlu memperhatikan kinerja Funding Officer dalam melakukan proses penjualan, sehingga target funding dapat tercapai. Studi ini mengintegrasikan pendekatan *Lean* dan *Six Sigma* untuk meningkatkan kinerja *Funding Officer* (FO). Metodologi DMADV digunakan untuk merancang alat pemantau aktifitas penjualan FO secara harian dan bulanan. Hasil penelitian ini adalah rancangan alat pemantauan bernama *Sales Pipeline Mapping* (SPM) *Dashboard* dengan menggunakan teori *Sales Funnel Management* dan teori *Sales Force Automation* (SFA) sebagai dasar untuk membuat desain yang terhubung ke jaringan komputer dan internet, dimana alat ini ini dapat memantau proses penjualan, memantau hasil penjualan, mengelola kontak, memprediksi penjualan, dan menganalisis kinerja penjualan setiap hari dan bulanan. Selain itu, desain ini dapat membantu tenaga penjualan untuk mengukur kemampuan dalam mencapai target, merencanakan strategi penjualan, merumuskan jenis pendekatan kepada pelanggan, meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan kesadaran dalam mengembangkan keterampilan dan memberikan informasi terkini kepada supervisor tentang kinerja FO untuk menentukan pelatihan yang tepat. Verifikasi *dashboard* yang diusulkan menunjukkan peningkatan tingkat sigma dari 2.788 menjadi 3.803. Penerapan *dashboard* dalam operasional sehari-hari menunjukkan fungsi tenaga penjual dalam melakukan proses penjualan berakhir dengan hasil penjualan yang akan membantu bank mencapai target pendanaan.

Kata kunci: DMADV, Funding, Lean Six Sigma, Sektor Perbankan, Sales, Waste

ABSTRACT

Funding targets that are not achieved are a problem for banks, to fix this problem the company needs to pay attention to the performance of the Funding Officer in conducting the sales process, so that the funding target can be achieved. The study integrates Lean and Six Sigma approaches to improve Funding Officer (FO) performance. DMADV methodology is used to design fo sales activity monitoring tools on a daily and monthly basis. The results of this study are the design of a monitoring tool called Sales Pipeline Mapping (SPM) Dashboard using Sales Funnel Management theory and Sales Force Automation (SFA) theory as the basis for creating designs connected to computer networks and the internet, where it can monitor sales processes, monitor sales results, manage contacts, predict sales, and analyze sales performance on a daily and monthly basis. In addition, this design can help salespeople to measure the ability to achieve targets, plan sales strategies, formulate types of approaches to customers, increase work motivation, increase awareness in developing skills and provide supervisors with up-to-date information about FO performance to determine appropriate training. The proposed dashboard verification showed an increase in sigma levels from 2,788 to 3,803. The implementation of the dashboard in day-to-day operations shows the function of the salesperson in conducting the sales process ending with sales results that will help the bank achieve funding targets.

Keywords : DMADV, Funding, Lean Six Sigma, Banking Sector, Sales, Waste

DAFTAR ISI

JUDUL.....	0
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Batasan Masalah	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB. II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Konsep kualitas.....	9
2.2 Kualitas Layanan.....	10
2.3 <i>Lean Six Sigma</i>	10
2.3.1 <i>Lean</i>	11
2.3.2 <i>Six Sigma</i>	11
2.3.3 Perangkat Perbaikan <i>Lean Six Sigma</i>	14

2.4	Sektor Perbankan Syariah	15
2.5	<i>Lean Six Sigma</i> di Sektor Perbankan.....	15
2.6	Proses Penjualan di industri perbankan.....	21
2.6.1	<i>Sales Pipeline</i>	21
2.6.2	<i>Sales Funnel</i>	23
2.6.3	<i>Funding Officer (FO)</i>	25
2.7	Sistem Proses Penjualan pada Industri perbankan....	29
2.7.1	<i>Sales Force Automation</i>	29
2.8	Penelitian Terdahulu	30
BAB III.	METODE PENELITIAN.....	32
3.1	Objek Penelitian	32
3.2	Jenis Data	32
3.3	Metode Pengumpulan Data	32
3.4	Metode Analisis Data	32
3.5	Alur penelitian	36
3.5.1	Rumusan Masalah	37
3.5.2	Tujuan Penelitian.....	38
3.5.3	Observasi Objek.....	38
3.5.4	Metodologi DMADV.....	38
BAB IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1.	Critical to Quality (CTQ) pada proses penjualan	39
4.2	Model <i>Sales Funnel</i>	40
4.3	Hasil Penelitian dengan menggunakan metodologi DMADV	41
4.3.1	<i>Define</i>	41

4.3.2	<i>Measure</i>	45
4.3.3	<i>Analyze</i>	46
4.3.4	<i>Design</i>	47
4.3.5	<i>Verify</i>	59
BAB V.	PENUTUP	70
5.1	KESIMPULAN	70
5.2	SARAN	71
	DAFTAR PUSTAKA	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data actual vs budget 2020	5
Tabel 2.1	Perangkat <i>Lean Six Sigma</i>	14
Tabel 2.2	8 <i>waste</i> pada perusahaan perbankan.....	16
Tabel 2.3	Waste di divisi funding	17
Tabel 2.4	Implementasi <i>Lean Six Sigma</i> di sektor perbankan	18
Tabel 2.5	Model Kerangka CTQ untuk proyek LSS di perbankan	19
Tabel 2.6	CTQ Meningkatkan pendapatan dengan memperbaiki proses penjualan	21
Tabel 2.7	Manfaat <i>Sales Force Automation</i>	29
Tabel 2.8	Penelitian terdahulu mengenai LSS di Perbankan.....	30
Tabel 4.1	Hasil Identifikasi aktifitas <i>non value added</i> , variabel waste dan variabel <i>Fishbone</i>	44
Tabel 4.2	Hasil perhitungan nilai sigma & CTQ proses penjualan sebelum penelitian	45
Tabel 4.3	Hasil <i>Failure Modes and Effects Analysis</i> (FMEA).....	46
Tabel 4.4	CTQ Kinerja <i>Sales Process</i> dan <i>Sales Result</i>	50
Tabel 4.5	Range ukuran kualitas kinerja	64
Tabel 4.6	Persentase penginputan <i>sales process</i> pada SPM <i>Dashboard</i>	65
Tabel 4.7	Hasil perhitungan nilai cacat <i>sigma</i> & proses penjualan CTQ setelah penelitian	68
Tabel 4.8	Perbandingan pengukuran sebelum dan sesudah penggunaan SPM	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur organisasi <i>Sales & Distribution Division (SDD)</i> ...	4
Gambar 1.2	Alur proses kerja <i>Funding Officer</i>	5
Gambar 2.1	Dimensi <i>Lean</i> pada system manufaktur dan hubungannya dengan pemborosan (<i>waste</i>)	11
Gambar 2.2	Siklus DMAIC.....	13
Gambar 2.3	Konsep DMADV.....	14
Gambar 2.4	Siklus proses penjualan dan langkah langkah penjualan di perbankan	21
Gambar 2.5	Konsep Saluran penjualan.....	23
Gambar 2.6	Perjalanan Keputusan Pelanggan	24
Gambar 2.7	Saluran penjualan asli	24
Gambar 2.8	Sales Funnel & Won Conversion.....	25
Gambar 2.9	Tujuan Perusahaan terhadap Marketing.....	26
Gambar 2.10	7 Langkah proses penjualan.....	27
Gambar 3.1	Bagan Alur Penelitian	37
Gambar 4.1	Model CTQ pada proses penjualan	39
Gambar 4.2	Model kerangka CTQ untuk peningkatan proses penjualan di perbankan.....	40
Gambar 4.3	Model <i>Sales Funnel</i> untuk penelitian ini	40
Gambar 4.4	Diagram alir proses kerja FO sebelum penelitian	42
Gambar 4.5	Diagram sebab akibat.....	43
Gambar 4.6	Model <i>Sales Pipeline Mapping Dashboard</i>	51
Gambar 4.7	Menu input data konsumen	52
Gambar 4.8	Menu Manajemen <i>Sales Funnel</i>	54

Gambar 4.9	Display hasil penjualan	56
Gambar 4.10	Display kualitas kinerja FO	57
Gambar 4.11	Detail data <i>pipeline</i>	58
Gambar 4.12	Diagram alir proses input SPM <i>dashboard</i>	58
Gambar 4.13	Contoh <i>pipeline list</i> sebelum penelitian.....	59
Gambar 4.14	Informasi Awal SPM <i>Dashboard</i> bulan Juli 2021	60
Gambar 4.15	Hasil Penginputan <i>Sales Funnel</i> Juli 2021	61
Gambar 4.16	Hasil Penginputan <i>Sales Result</i> Juli 2021	62
Gambar 4.17	Hasil kualitas kinerja	63
Gambar 4.18	Contoh Hasil Penginputan SPM <i>Dashboard</i>	66

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir serta adanya persaingan di era globalisasi, menghasilkan persaingan antar perusahaan yang mengakibatkan perusahaan membuat strategi untuk meningkatkan daya saing. Perusahaan organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kualitas produk atau layanan. Sebagian besar, pelanggan menghadapi tantangan untuk memiliki pelanggan yang loyal dimana pelanggan menuntut kualitas produk atau layanan serta kecepatan pengiriman dan harga. Untuk menghadapi keadaan ini, perusahaan harus mempertimbangkan pendekatan manajemen yang dapat meningkatkan kualitas, memastikan penyampaian lebih cepat dan harga yang kompetitif.

Perkembangan perbankan yang cukup pesat saat ini, menuntut manajemen bank mampu mengelola perusahaan dengan baik. Kondisi ini menciptakan persaingan yang semakin tajam sehingga perbankan harus terus mengembangkan diri untuk memperbaiki layanan kepada pelanggan dan karyawan. Industri perbankan merupakan industri jasa yang mengutamakan kualitas dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, salah satu kunci untuk dapat memenangkan ketatnya tingkat persaingan adalah meraih kepercayaan nasabah dengan memberikan kepuasan kepada nasabah. Kepuasan adalah tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk atau jasa yang diterima dan yang diharapkan (Kotler & Keller, 2008).

Menerapkan pendekatan *Lean Six Sigma* (LSS) diyakini membantu perbankan untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar. *Six Sigma* didefinisikan sebagai struktur paralel meso yang dikelola untuk mengurangi variasi dalam proses organisasi dengan menggunakan spesialis perbaikan, metode terstruktur, dan pengukuran kinerja untuk mencapai tujuan strategis (Schroeder et al., 2008).

Sementara *Lean* mendefinisikan sebagai pendekatan manajemen operasi yang mempertimbangkan untuk meminimalkan kegiatan tanpa nilai tambah bagi pelanggan akhir (Sobek & Lang, 2010). Pendekatan *Lean* tidak hanya diimplementasikan di sektor manufaktur tetapi juga di industri jasa seperti kesehatan, TI dan administrasi public (Kadarova & Demecko, 2016). Lebih lanjut, ada lima prinsip umum untuk mengadopsi *Lean* di sektor jasa yaitu mengidentifikasi nilai-nilai, memetakan aliran nilai, meningkatkan aliran, mengurangi pemborosan, dan mendorong kesempurnaan (Gupta et al., 2016).

Tujuan *Lean* adalah untuk mereduksi pemborosan pada proses dan memaksimalkan efisiensi pada proses. Sementara *Six Sigma* merupakan instrumen untuk memperbaiki kualitas produk dengan mengurangi kecacatan proses melalui 5 tahap DMAIC yaitu *Define* (identifikasi masalah), *Measure* (pengukuran performance kualitas), *Analyze* (melakukan analisa terhadap penyebab masalah), *Improve* (melakukan usaha perbaikan untuk meningkatkan kualitas) dan *Control* (pengendalian atau pengawasan terhadap proses perbaikan itu sendiri).

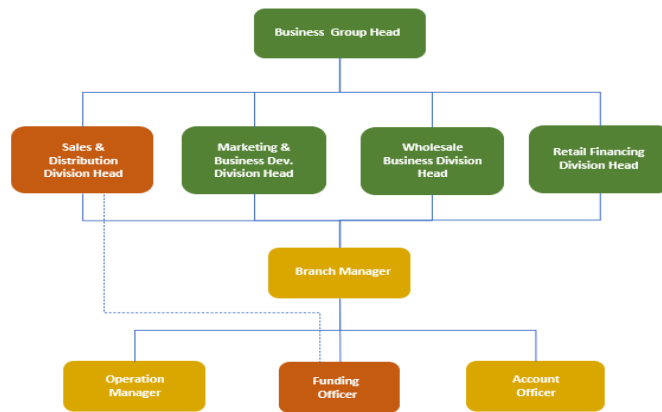
Menurut www.ojk.go.id Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau prinsip hukum islam yang diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia seperti prinsip keadilan dan keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), universalisme (*alamiyah*), serta tidak mengandung *gharar*, *maysir*, *riba*, *dzalim* dan obyek yang haram. Dilihat dari perkembangan bank Syariah dan data dari OJK bahwa total asset perbankan syariah sebesar Rp. 608,90 triliun per Desember 2020, maka disimpulkan bahwa pangsa pasar bank Syariah di Indonesia hanya 6,51 % dari jumlah populasi muslim sebesar 87,2% (OJK, 2020). Otoritas Jasa Keuangan (dikenal sebagai OJK di Indonesia) mengakui bahwa beberapa tantangan yang mempengaruhi industri jasa keuangan Indonesia, seperti kurangnya jumlah dan kompetensi sumber daya manusia dan TI. Selain itu, produk yang ditawarkan terbatas jumlahnya, layanan yang tidak memenuhi harapan pelanggan, dan pemahaman dan kesadaran masyarakat yang rendah (Departemen

Perbankan Syariah, 2015). Oleh karena itu, perbaikan di beberapa lini di bank syariah menjadi penting, salah satunya adalah aspek SDM dan teknologi yang selanjutnya akan membantu meningkatkan kinerja perbankan syariah.

Sesuai Undang-undang Perbankan No. 10 Tahun 1998, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dalam istilah perbankan, penghimpunan dana dari masyarakat disebut *funding* dan penyaluran dana kepada masyarakat dalam bentuk kredit disebut *lending*.

Funding (penghimpunan dana) memegang peranan sangat penting dalam industri perbankan yang bertugas mengumpulkan dana pihak ketiga yang nantinya akan disalurkan kepada pihak debitur dalam bentuk kredit. Untuk menunjang keberhasilan bank dalam menghimpun dana masyarakat, maka bank menyerahkan tanggung jawab pada divisi khusus yaitu *Sales & Distribution Division* (SDD). SDD selain bertugas dalam pemenuhan dana pihak ketiga, juga menyediakan sarana dan prasarana yang berkenaan dengan pemenuhan dana pihak ketiga, mengontrol semua hal yang berhubungan tentang penghimpunan dana demi tercapainya target yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat.

Pada gambar 1.1 menampilkan struktur organisasi SDD, dimana SDD membawahi marketing *funding* atau biasa disebut *Funding Officer* (FO) di jajaran cabang seluruh Indonesia, untuk melancarkan supervisi SDD pada FO di cabang, maka SDD dibantu oleh *Branch Manager* (BM).



Gambar 1.1. Struktur organisasi *Sales & Distribution Division (SDD)*

Branch Manager adalah karyawan eksekutif yang bertanggung jawab atas fungsi kantor cabang sesuai instruksi manajemen pusat. Selain menjalankan tugas dari divisi lain, BM juga bertugas melaksanakan arahan SDD dalam mendistribusikan target *funding*, menerapkan rencana pemasaran, mensupervisi serta mengawasi aktifitas *Funding Officer (FO)* sesuai alur kerja *funding*, dan melakukan pendampingan untuk memastikan target FO tercapai. *Funding Officer (FO)* adalah karyawan SDD yang ditempatkan dicabang yang bertugas untuk mencari nasabah dan menawarkan produk penempatan dana kepada masyarakat berupa tabungan, giro, deposito serta produk perbankan lainnya. FO merupakan garda terdepan yang langsung berhadapan dengan calon nasabah, sehingga kemampuan seorang FO dalam mengatur strategi, menetapkan rencana, menjual produk, membangun relasi, menganalisa nasabah, mengembangkan karakter diri, negosiasi yang berorientasi hasil merupakan faktor penting yang harus dimiliki.

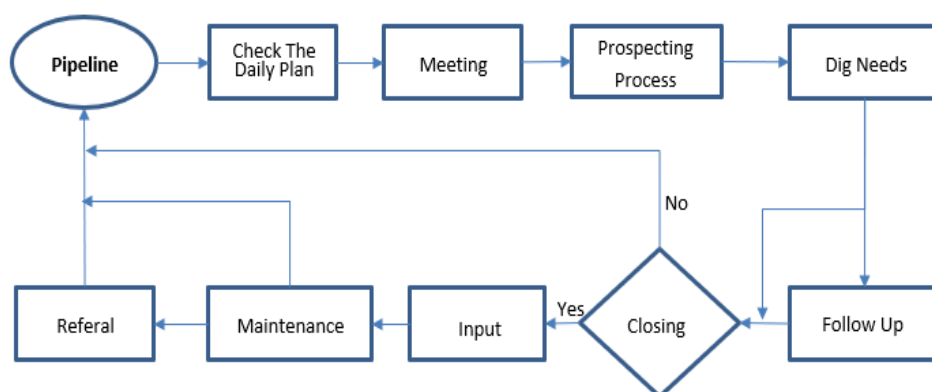
Pemenuhan target *funding* dengan meningkatkan kinerja FO merupakan salah satu misi yang terus dipantau dan diperbaiki oleh manajemen SDD dan BM, berdasarkan data pada tabel 1.1, disampaikan bahwa target *funding* cabang Makassar secara kumulatif hanya tercapai 45,6% pada tahun 2020. Maka hal ini menjadi serius bagi SDD dan BM untuk membenahi masalah ini. Sehingga perlu dilakukan penelitian untuk menganalisa penyebab masalah dimana target tahun 2020 tidak tercapai dan untuk menjadi bahan perbaikan pada pencapaian di tahun 2021 dan

seterusnya. Penelitian akan dibatasi pada tim FO di cabang Makassar dengan meneliti bagaimana FO meningkatkan kinerja dengan melakukan proses penjualan dan mencari akar masalah pada 3 bagian dari proses penjualan yaitu *before sales*, *on sales* dan *after sales*. Diharapkan dari penelitian ini ditemukan solusi perbaikan untuk meningkatkan kinerja FO dalam pencapaian target.

Tabel 1.1 Data actual vs budget 2020

Pos Utama	2019 - OS	2020 - OS Budget	2020 - OS Actual YtD	Actual vs Budget		% Performance	
DPK Non Bank	44.394	114.687	52.267	- 62.420	45,6%	7.873	15%
- Giro	1.701	17.203	1.853	- 15.350	10,8%	152	8%
- Tabungan	12.093	26.378	9.717	- 16.661	36,8%	- 2.376	-24%
- Time Deposit	30.600	71.106	40.697	- 30.409	57,2%	10.097	25%
DPK Bank	-	-	-	-		-	
DPK Total	44.394	114.687	52.267	- 62.420	45,6%	7.873	15%

Pada gambar 1.2, dipaparkan alur proses kerja FO dalam satu hari siklus kerja, dari jam 08.00 sampai dengan jam 17.00, dari pembuatan *pipeline* hingga *closing* dan kembali ke *pipeline*, dimana ada proses penjualan yaitu *prospecting*, *dig needs* dan *follow up*. Dari siklus inilah yang menjadi perhatian untuk perbaikan dengan menggunakan metode *Lean Six Sigma* melalui metodologi DMADV.



Gambar 1.2. Alur proses kerja *Funding Officer*

1.2 Perumusan Masalah

Adapun permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bank Syariah X untuk meningkatkan kinerja FO dengan menggunakan metode LSS?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah, mengukur variabel yang mempengaruhi kinerja FO dan menganalisa akar masalah serta menentukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja FO.
2. Mendesain alat monitoring untuk mengawal peningkatan kinerja FO.
3. Memverifikasi desain alat monitoring untuk digunakan oleh FO.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini berfokus pada proses penjualan tim FO pada Bank Syariah X Cabang Makassar selama Bulan November 2020 - Maret 2021 dan Juli 2021.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Dapat memberikan wawasan tentang metodologi *Lean Six Sigma* sebagai metode untuk memperbaiki kualitas pemenuhan target *funding*.
2. Dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk mendesain alat pengawasan proses penjualan dan hasil penjualan.
3. Desain *Dashboard* membantu perusahaan untuk memantau proses penjualan, memantau hasil penjualan, memprediksi penjualan, dan menganalisis kinerja penjualan setiap hari dan bulanan.
4. Desain *Dashboard* membantu FO untuk mengukur kemampuan dalam mencapai target, merencanakan strategi penjualan, merumuskan jenis pendekatan kepada pelanggan, dan

meningkatkan motivasi kerja. Juga, meningkatkan kesadaran untuk mengembangkan keterampilan, dan memberikan informasi terkini kepada supervisor tentang kinerja FO untuk menentukan pelatihan yang tepat.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam mempelajari dan memahami tesis ini maka sistematika penulisan diperlukan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat tentang latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang dihadapi, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian. Yang diharapkan dapat memberikan gambaran secara umum tentang tugas tesis ini.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Di samping itu juga berisi tentang uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang penulis lakukan.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang lokasi penelitian, waktu penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian dan diagram alir penelitian.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini mengidentifikasi data dari hasil yang diperoleh selama penelitian, mengolah data hasil penelitian dengan menggunakan metode yang telah ditentukan, serta menganalisis hasil pengolahan data.

BAB V: PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada perusahaan yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai evaluasi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep kualitas

Kualitas memiliki kaitan yang sangat erat dengan dunia perindustrian, baik industri barang maupun jasa. Definisi dari kualitas sendiri bermacam-macam, karena hampir setiap ahli memiliki teori sendiri-sendiri mengenai hal ini. Menurut Goetsch & Davis (2014) kualitas didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kemudian dalam ISO 8402 (1994) kualitas adalah keseluruhan corak dan karakteristik dari produk atau jasa yang berkemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi.

Menjelaskan keutamaan kualitas dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Pada aspek manajemen operasional, kualitas produk adalah dimana keharusan memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk pesaing merupakan kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk. Sementara aspek manajemen pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam pembauran pemasaran (*marketing-mix*) yaitu produk harga, promosi dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan (Nasution, 2015).

Berdasarkan beberapa definisi-definisi diatas, meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang dapat diterima secara universal, terdapat beberapa kesamaan dari masing-masing pengertian tersebut, antara lain (Nasution, 2015.):

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi dan melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

2.2 Kualitas Layanan

Kepuasan pelanggan merupakan pengalaman pelanggan pada saat pelayanan diterima, yang menunjukkan fakta bahwa kualitas layanan merupakan penentu kepuasan pelanggan (Cronin & Taylor, 1992). Sementara Lewis (1993) dalam teorinya menyatakan bahwa “definisi kepuasan pelanggan berhubungan dengan spesifik transaksi (perbedaan antara layanan yang diharapkan dengan layanan yang dirasakan)”. Cara mengukur kualitas suatu organisasi layanan yaitu sejauh mana layanan yang diberikan memenuhi harapan pelanggan, dalam hal ini, persepsi kualitas tidak hanya dipengaruhi oleh “hasil layanan” tetapi juga oleh “proses layanan”. “Kualitas yang dirasakan” terletak di sepanjang rangkaian kesatuan. “Kualitas yang tidak dapat diterima” terletak di salah satu ujung rangkaian ini, sedangkan “kualitas ideal” terletak di ujung yang lain (Ograjenšek, 2008).

2.3 *Lean Six Sigma*

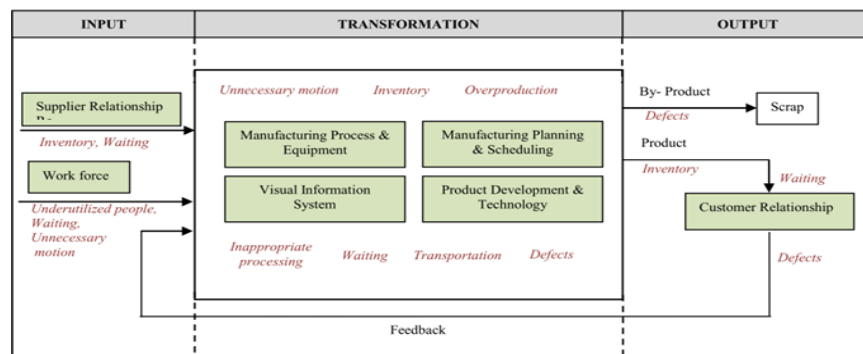
Pada akhir 1990-an dan awal 2000-an istilah "*Lean Six Sigma*" mulai digunakan Byrne et al. (2007). *Lean Six Sigma* (LSS) adalah penggabungan dua metode *Lean* dan *Six Sigma* dimana metode *Lean* bertugas untuk mengurangi pemborosan yang terjadi pada proses baik itu di manufaktur atau jasa, sementara *Six Sigma* merupakan metode mengurangi variasi pada proses, dari integrasi ini bertujuan untuk mengatasi kekurangan keduanya (Erdil et al., 2018). *Lean* dan *Six Sigma* lebih baik digunakan bersamaan daripada terpisah karena LSS memberikan hasil yang lebih optimal dimana *Six Sigma* tanpa *Lean* hanya akan melibatkan *cache* alat untuk perbaikan, tetapi tanpa strategi atau struktur untuk mendorong sistem, begitu pula jika *Lean* diterapkan secara terpisah (Pepper & Spedding, 2010). Metode *Lean* yang diintegrasikan dengan *Six Sigma* mampu mendorong organisasi bertumbuh kearah lebih baik untuk mencapai tujuan kinerja operasional dan keuangan yang optimal (Alhuraish et al., 2017). Pengaplikasian metode LSS saat ini menyebar di seluruh sektor jasa yang memberikan dampak positif pada organisasi jasa

dalam memecahkan masalah terkait proses. Dalam praktik manajemen, LSS memberikan kontribusi yang signifikan pada sektor perbankan dan asuransi dimana setiap kesalahan/cacat memberikan kerugian keuangan serta merusak nama baik bagi perusahaan (Sunder et al., 2019).

2.3.1 Lean

Lean Manufacturing (LM) merupakan salah satu metode paling terkenal dalam mengurangi pemborosan (*waste*) pada industri manufaktur dan jasa, dimana banyak perusahaan telah mendapatkan dampak positif untuk mengaplikasikan LM dimana mendorong kualitas dan produktivitas (Wahab et al., 2013). Pemborosan tidak menghasilkan suatu nilai namun merupakan aktivitas manusia yang menghabiskan sumber daya (Womack & Jones, 1996).

Menurut penemu metode *Lean* Taichi Ohno, *waste* terbagi atas : *Over production, Waiting, Transportation, Unnecessary motion, Inappropriate processing, Defect* dan *Underutilized people* (Wahab et al., 2013). Dimensi *Lean* pada system manufaktur dan hubungannya dengan pemborosan (*waste*) dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Dimensi *Lean* pada system manufaktur dan hubungannya dengan pemborosan (*waste*)

Sumber: Diambil dari Wahab et al. (2013, hal. 6)

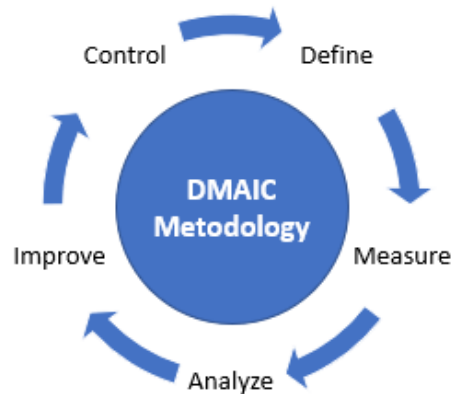
2.3.2 Six Sigma

Six Sigma adalah pendekatan untuk meningkatkan kinerja proses atau produk dengan meminimalkan cacat produk hingga 3,4 peluang per million (Erdil et al., 2018). Sementara itu, Kumar & Sosnoski (2009)

menjelaskan implementasi DMAIC dimulai di perusahaan Samsung dengan merumuskan *Six Sigma Framework*, yaitu *Define, Measure, Analyse, Improve, and Control*, disingkat DMAIC. Metodologi DMAIC adalah langkah pemecahan masalah yang sistematis yang menggunakan alat dan teknik berkualitas di setiap langkahnya. Metodologi DMAIC secara singkat dijelaskan di bawah ini (Voehl et al., 2013):

1. *Define (D)*, pada tahap define menentukan apa yang penting untuk bisnis yang menjadi pertanyaan pertama, dengan mengajukan pertanyaan "Apa yang penting untuk bisnis" dapat memastikan fokus tim ke hal yang benar, menetapkan tujuan proyek, proses yang dipetakan, menganalisis masalah dari VOC / VOB dan membuat rencana.
2. *Measure (M)*, tujuan dari tahap *measure*, yaitu untuk mengukur variabel yang saling mempengaruhi, memastikan sistem pengukuran yang digunakan dengan menentukan data yang dikumpulkan, menyusun rencana untuk pengumpulan data, menetapkan proses dasar untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan adalah valid.
3. *Analyze (A)*, akar penyebab masalah dalam proses ditemukan pada fase analyze setelah define dan mengukur langkah.
4. *Improve (I)*, tahap perbaikan menghasilkan ide atau solusi, dari beberapa ide yang telah dipilih, kemudian tim mengevaluasi ide-ide tersebut dengan menggunakan alat untuk menentukan ide-ide terbaik. Meyakinkan seluruh organisasi bahwa ide yang dipilih dianggap penting untuk keberhasilan perubahan dengan menguji ide, menunjukkan keefektifannya dan memperhatikan penyesuaian yang diperlukan.
5. *Control (C)*, tahap kontrol memastikan keberhasilan proyek dapat dilihat pada implementasi control dengan membuat rencana kontrol proses untuk membuktikan proses baru, mengadakan pertemuan rutin untuk membahas keadaan proses, memperbarui bagan alir, memperbarui prosedur, mengendalikan bagan untuk memantau proses, membuat rencana di luar kendali untuk memastikan penyimpangan proses dapat

ditangani, mengevaluasi tim, menjadwalkan insentif untuk keberhasilan tim.



Gambar 2.2 Siklus DMAIC

Chowdury (2002) menyampaikan “sementara *Six Sigma* membantu memperbaiki apa yang rusak, Desain untuk *Six Sigma* (DfSS) membantu merancang hal-hal yang tidak rusak sejak awal, menjadi hal-hal yang menghasilkan lebih banyak dengan biaya lebih sedikit”. Namun DMAIC dan DfSS sering dihubungkan dengan sesuatu yang berbeda yaitu manufaktur versus pengembangan produk, akibatnya banyak yang menganggap kedua metode ini sangat berbeda. Karena ini adalah peta jalan DfSS yang paling umum digunakan dan adanya pengembangan metode DMAIC dalam penambahan tahap desain, maka DMADV sebagai peta jalan DfSS akan digunakan (Cronemyr, 2007).

Perjalanan penelitian mengalami perubahan ketika mencapai tahap Analyze dimana terdapat kebutuhan untuk merancang suatu desain maka metode yang digunakan adalah *Design for Six Sigma* (DfSS). Sedangkan untuk metodologi *Design for Six Sigma* yang paling umum digunakan adalah DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design, Verify*). DMAIC dianggap sebagai *Six Sigma* tradisional, sementara DFSS atau DMADV adalah metodologi yang digunakan untuk merancang sebuah proses yang sebelumnya dianggap sudah usang dan harus ada pembaruan, atau proses yang belum pernah ada dan lalu dibuat untuk diadakan. Tahap DMADV memiliki kesamaan di 3 tahap pertama di methodology DMAIC yaitu *Define,*

Measure, Analyze dan berbeda di 2 tahap berikutnya yaitu *Design* dan *Verify* dengan penjelasan sebagai berikut:

4. *Design* (D), tahap desain merupakan tahap merancang dan memberikan inovasi produk, proses, dan jasa yang menghasilkan sesuatu yang menarik serta bersaing bagi pelanggan dan karyawan dengan cara mencapai standar kualitas yang paling penting untuk semua fungsi yang relevan (Cronemyr, 2007).
5. *Verify* (V), Tahap terakhir dalam metodologi DMADV adalah tahap verifikasi, Tujuan dari proses ini adalah untuk mengkonfirmasi kinerja desain dan perbaikan dalam proses, layanan, atau produk, memenuhi kebutuhan asli pelanggan. Percobaan desain dilakukan pada tahap ini untuk menguji desain dan memastikan desain bermanfaat bagi pelanggan atau perusahaan (Ruostesaari, 2019).



Gambar 2.3 Konsep DMADV

2.3.3 Perangkat Perbaikan *Lean Six Sigma*

Dari Metode *Lean Six Sigma* terdapat beberapa perangkat (*tools*) yang dapat digunakan sebagai acuan untuk implementasi yang ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1 Perangkat *Lean Six Sigma*

Define	Measure	Analyze	Improve	Control
Pareto Diagram	Histogram	5 Why's	Work Plan	Standart Work
Kano Analysis	Cause & Effect Diagram	Regresion Analysis	Future states Maps	FMEA
SIPOC	Data Collection Plan	ANOVA	SMED	Statistical Proses Control
The TopDown Chart	DPMO	Corelation Analysis	DOE	

Sumber : Dirangkum dari Kumar & Sosnoski (2009); Erbiyik & Saru (2015); Erdil et al. (2018)

2.4 Sektor Perbankan Syariah

Menurut Undang-undang Perbankan Syariah No. 21 tahun 2008, pengertian Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Adapun Prinsip Syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang Syariah, dalam hal ini diatur oleh Dewan Syariah Nasional (DSN) Majelis Ulama Indonesia (MUI). Prinsip Syariah yang diterapkan pada bank Syariah seperti prinsip keadilan dan keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), universalisme (*alamiyah*), serta tidak mengandung *gharar*, *maysir*, *riba*, *dzalim* dan obyek yang haram. Menurut Rochmah & Abdullah (2011) bank syariah juga menghindari transaksi yang ilegal dari sudut pandang Islam, antara lain kegiatan yang berhubungan dengan alkohol, perjudian, pornografi, pengepakan daging (babi) dan minuman keras dan hal hal yang berbahaya bagi manusia. Selain itu, bank syariah juga menerapkan zakat, untung dan rugi berbagi dan menghindari transaksi dan aktivitas spekulatif.

2.5 *Lean Six Sigma* di Sektor Perbankan

Adanya proses pelayanan bank yang lambat dan rentan terhadap kesalahan yang berkontribusi pada kurangnya fleksibilitas, efisiensi, efektivitas dan daya tanggap untuk mengatasi tantangan yang banyak dialami oleh sebagian besar bank (Mathews & Muguntharajan, 2012). Maka dari itu industri jasa sebaiknya menerapkan model manajemen alternatif dan strategi baru yang memungkinkan konsumsi sumber daya dapat dikurangi, memitigasi resiko dan menciptakan nilai tanpa mengindahkan kualitas dan perspektif pelanggan (Moyano-Fuentes & Sacristán-Díaz, 2012).

Lean adalah metodologi peningkatan proses dengan mengurangi pemborosan (*waste*), digunakan untuk memberikan produk dan layanan dengan lebih baik, lebih cepat, dan dengan biaya lebih rendah (Womack &

Jones, 1996). Pemborosan (*waste*) yang biasa terjadi diperbankan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 8 *waste* pada perusahaan perbankan

<i>Waste</i>	Deskripsi Pemborosan Industri Perbankan
Defects	<ul style="list-style-type: none"> - Data yang salah atau tidak lengkap, Dokumen kadaluwarsa atau hilang - kesalahan input transaksi - Kredit macet dan pembayaran kartu kredit yang buruk - Konversi <i>closing</i> rendah - Akun yang tidak aktif - Server down
Overproduction	<ul style="list-style-type: none"> - Over kapasitas pada target - Beban kerja yang tinggi
Waiting	<ul style="list-style-type: none"> - waktu pemrosesan di teller dan cs lama - Volume antrian telepon tinggi - Cabang bank tidak menyediakan dokumen yang diperlukan tepat waktu - Waktu tunggu yang lama dalam mendapatkan persetujuan dari manajemen
Transport	<ul style="list-style-type: none"> - Pengiriman & pengambilan dokumen dari penyimpanan atau dari petugas akun lambat
Over-processing	<ul style="list-style-type: none"> - Proses kredit dengan banyak persyaratan dengan persetujuan yang bertele-tele - Tidak ada akses ke semua situs web yang relevan untuk melakukan pemeriksaan - <i>Over processing</i> di garis depan dan memakan waktu untuk mentransfer uang
Inventory	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusutan barang bekas kantor yang memakan tempat dan biaya pemeliharaan. - Penyimpanan blanko, formulir dan dokumen bukan pada tempatnya
Motion	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem alur kerja yang ada tidak kompatibel dengan aplikasi lain - Gerakan yang tidak perlu
Talent	<ul style="list-style-type: none"> - Gesekan antar tim - Karyawan yang tidak berpengalaman - Pergantian staf yang tinggi - Kebosanan dan kurang mudah beradaptasi

Sumber : Dirangkum dari Lokkerbol et al. (2012), Santos (2016), Oliya et al. (2012), Islam (2016), De Koning et al (2008), Wang & Chen (2010), Zhuo (2019), Sunder et al. (2019).

Pemborosan di divisi funding juga banyak terjadi disebabkan budaya kerja dan cara kerja yang berjalan sejak lama. Jika hal ini terus berlanjut, maka

akan menimbulkan masalah produktifitas dan kinerja, yang berakibat kepada pencapaian target funding. Beberapa kasus pemborosan di divisi funding sebagai berikut:

Tabel 2.3 *Waste* di divisi funding

<i>Waste</i>	Deskripsi Pemborosan di divisi funding
Defects	<ul style="list-style-type: none"> - Konversi <i>closing</i> rendah - Jumlah penawaran sedikit - Tidak ada alat monitoring penjualan - Mobile Banking sering error
Overproduction	- Target tercapai berlebihan
Waiting	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan untuk esok hari tidak dibuat - Meeting lama dengan pembahasan yang panjang
Transport	<ul style="list-style-type: none"> - Kordinasi kunjungan antar FO tidak diatur - Jarak antar lokasi kunjungan FO berjauhan, boros waktu & bensin
Over-processing	- Over servis kepada nasabah
Motion	<ul style="list-style-type: none"> - Singgah beli makanan atau makan di luar jam istirahat - Mengurus kepentingan pribadi di jam kerja - Janji temu dengan nasabah tidak diatur atau kunjungan mendadak
Talent	<ul style="list-style-type: none"> - Selling skill rendah - Tidak percaya diri dan takut ketemu nasabah - Sibuk main hp ketika dalam perjalanan dan banyak ngobrol di mobil - Budaya santai

Implementasi *Six Sigma* di sektor jasa sudah berkembang dilihat dari publikasi jurnal ilmiah, namun ada perbedaan konsep definisi “cacat” yang sangat dinamis dan cara mengukur “cacat” yang masih abstrak di sektor jasa dibandingkan dengan sektor manufaktur. Industri perbankan dan jasa keuangan merupakan industri jasa yang cukup kompleks dimana metode LSS dapat diterapkan. Manfaat diterapkannya LSS di perbankan atau jasa keuangan dapat mengurangi keluhan pelanggan internal dan eksternal, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatnya efisiensi proses dan mengurangi waktu siklus, namun semua sangat tergantung pada aspek manusia (Putri et al., 2018). Ada pertanyaan besar pada penggunaan *Six Sigma* dalam perbankan yaitu bagaimana mendefinisikan “cacat” dalam perbankan terlebih pada proses pemasaran, dimana merupakan tantangan

utama, sampai pengukuran proses dengan interpretasi kuantitatif (Oliya et al., 2012).

Beberapa jurnal tentang penerapan metode LSS di perbankan telah diterbitkan dengan berbagai macam fokus penelitian di beberapa divisi di perusahaan perbankan, konsep “cacat” yang dipaparkan berbeda beda dilihat dari masalah yang ada.

Tabel 2.4 Implementasi *Lean Six Sigma* di sektor perbankan

Penulis	Tujuan	Objek
Islam (2016)	Meningkatkan kualitas proses pembukaan rekening kartu kredit	Departemen Kartu Kredit
Sunder M. et al.(2019)	Optimalisasi pemanfaatan karyawan, peningkatan akurasi dalam pemrosesan pembayaran	Karyawan garis depan (<i>front line</i>)
Zhuo (2019)	Menganalisis alasan mengapa bank mempengaruhi kepuasan pelanggan dan merancang proses layanan <i>Six Sigma</i> bank berdasarkan analisis empiris	Pelanggan
Xu et al. (2013)	Mengoptimalkan proses dan meningkatkan efisiensi kerja internal dan mengurangi variasi dan tingkat kesalahan dan juga meningkatkan ketersediaan sistem.	Departemen IT
Wang & Chen (2010)	Mengoptimalkan waktu pada pembukaan akun di layanan pelanggan	Departemen Operasi
Sunder & Antony (2015)	Meningkatkan skor Kepuasan Pelanggan Top Box dari <i>call center</i> Perbankan.	Departemen Call Center
Oliya et al. (2012)	Meningkatkan proses pemasaran dengan membuat program pemasaran melalui promosi dan melihat hasilnya setelah promosi	Divisi Pemasaran

Selain defenisi cacat untuk menggagas proyek LSS di perbankan, juga ditemukan konsep CTQ (*Critical to Quality*) yang menjadi kualitas yang paling penting ditingkatkan pada perusahaan perbankan, hal ini dibahas pada penelitian De Koning et al. (2008) yang merumuskan model kerangka CTQ sebagai acuan untuk memulai proyek LSS di perbankan dan dikembangkan oleh Lokkerbol et al. (2012) seperti tabel di bawah ini:

Tabel 2.5 Model Kerangka CTQ untuk proyek LSS di perbankan

No	Jenis proyek LSS di perbankan	Model Kerangka CTQ
1	Increase revenue by increasing customer value	<p>The diagram shows a hierarchical structure. Stakeholders are Company and Client. The Strategic focal point is Revenue. The Project objective is Customer value, which branches into Quality of process and Quality of product/service. The CTQs are Throughput time, Complexity, Completeness, and Correctness. Throughput time is further defined by the constituent '# steps in process for client'. Completeness is defined by the constituent '# external iterations'.</p>
2	Increase revenue by improving sales processes	<p>The diagram shows a hierarchical structure. Stakeholders are Company. The Strategic focal point is Revenue. The Project objective branches into Nr of clients and Sales per client. Nr of clients branches into Nr of new clients and Nr of existing clients. Sales per client branches into Quantity and Price. The CTQs are Nr of offers, Conversion rate, Retention rate, and Cross-selling rate. Nr of offers is defined by the constituent 'Nr of new clients'. Conversion rate is defined by 'Nr of existing clients'. Retention rate is defined by 'Quantity'. Cross-selling rate is defined by 'Price'.</p>
3	Increase revenue by increasing timeliness of received payments	<p>The diagram shows a hierarchical structure. Stakeholders are Company. The Strategic focal point is Cost of capital. The Project objective is Timeliness of received payments. The CTQs are Amount of outstanding bills and Duration of outstanding bills. Amount of outstanding bills is defined by constituents 'Nr of debtors' and 'Value per debtor'. Duration of outstanding bills is defined by constituents 'Nr of iterations', 'Internal throughput time per iteration', and 'External throughput time per iteration'.</p>
4	Reduce cost by increasing efficiency of human resources	<p>The diagram shows a hierarchical structure. Stakeholders are Company. The Strategic focal point is Operational cost. The Project objective is Personnel cost, which branches into Headcount (FTE) and Cost per FTE. The CTQs are Work volume and Productivity. Work volume is defined by constituents 'Incoming workload' and '% tasks manually'. Productivity is defined by constituents 'Rework', 'Cycle time', and 'Availability'.</p>
5	Reduce purchasing costs	<p>The diagram shows a hierarchical structure. Stakeholders are Company. The Strategic focal point is Operational cost. The Project objective is Personnel cost, which branches into Headcount (FTE) and Cost per FTE. The CTQs are Work volume and Productivity. Work volume is defined by constituents 'Incoming workload' and '% tasks manually'. Productivity is defined by constituents 'Rework', 'Cycle time', and 'Availability'.</p>

6	Reducing operational losses	
7	Improve business decision making	

Sumber : Lokkerbol et al. (2012, hal. 10-17)

Dari tabel diatas pada kolom No.2 ditemukan acuan untuk meningkatkan pendapatan perbankan melalui penghimpunan dana pihak ketiga, dimana Lokkerbol et al. (2012) menyampaikan bahwa memperbaiki proses penjualan tergantung pada jumlah klien dan penjualan per klien dengan cara yaitu:

1. Menaikkan jumlah penawaran (*Leads*) kepada pelanggan potensial (*Number of Offer*).
2. Menumbuhkan persentase konversi penutupan (*Close Conversion Rate*) yang merupakan persentase penawaran kepada pelanggan yang menutup penawaran atau dengan kata lain mengubah pelanggan potensial menjadi pelanggan yang sebenarnya.
3. Memperkuat retensi, yang merupakan ukuran hubungan dengan pelanggan sehingga tetap loyal kepada perusahaan sehingga dapat meningkatkan volume penjualan (*Retention Rate*).
4. meningkatkan tingkat *cross selling* per pelanggan, yang mewakili jumlah Produk pelengkap yang dijual juga untuk produk utama (*Cross selling rate*).

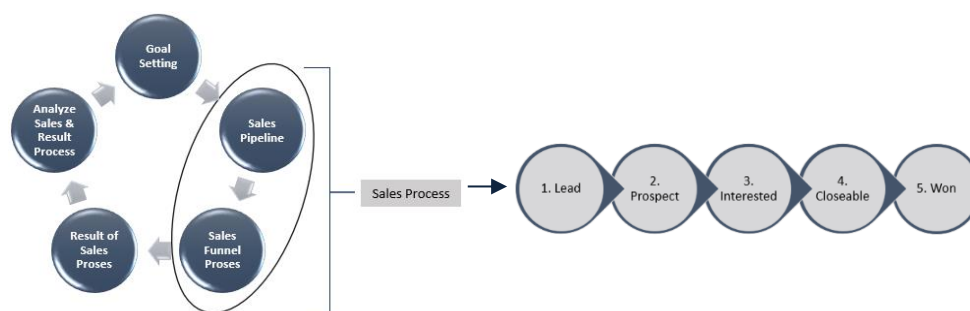
Tabel 2.6 CTQ Meningkatkan pendapatan dengan memperbaiki proses penjualan

CTQ	No. of offers	Conversion rate	Retention rate	Cross-selling rate
Unit	Per week, per month	Per offer	Per customer	Per customer
Measurement	Customer relationship management (CRM) database	CRM database	CRM database	CRM database
procedure				
Target	As high as possible	As high as possible	As high as possible	As high as possible

Sumber : Lokkerbol et al. (2012, hal. 11)

2.6 Proses Penjualan di industri perbankan

Proses penjualan adalah serangkaian langkah yang dapat diprediksi dan berulang dari menawarkan produk, memahami pelanggan untuk menutup penjualan (Moncrief & Marshall, 2005). Praktisi dan akademisi telah mengakui bahwa efektivitas tenaga penjualan dalam proses penjualan telah menjadi penting bagi keberhasilan lembaga perbankan (Berry & Katak, 1990). Tenaga penjual mulai dengan memasukkan petunjuk tentang peluang pelanggan ke dalam *pipeline* peluang penjualan (Yan et al., 2015). Selanjutnya, tenaga penjualan mulai melakukan langkah menjual atau mengikuti aliran *sales funnel* (Grublješić & Čampa, 2016).



Gambar 2.4 Siklus proses penjualan dan Langkah Langkah penjualan di perbankan

2.6.1 Sales Pipeline

Memperbaiki proses penjualan merupakan tujuan selanjutnya sehingga variabel yang berkaitan dengan proses penjualan menjadi hal

yang utama untuk ditindak lanjuti. Salah satu cara memperbaiki proses penjualan adalah dengan memperhatikan bagaimana seorang *sales person* merencanakan penjualannya melalui proses menyusun *sales pipeline*. Menurut Yan et al. (2015) *Sales Pipeline* penting dijalankan oleh perusahaan untuk kesuksesan bisnis dimana dapat memprediksi kemungkinan *closing* yang menyertakan asumsi secara kuantitatif dimana kesempatan menang sudah di perkirakan dalam jangka waktu tertentu melalui aktifitas penjualan yang sedang berlangsung. Yan et al. (2015) menambahkan dimana model operasi *pipeline* secara umum yaitu seperti mengidentifikasi prospek penjualan baru, kemudian *sales person* memasukkan peluang prospek penjualan pada sistem manajemen *pipeline*. Prospek yang telah teridentifikasi ini selanjutnya dievaluasi dan ditetapkan beberapa yang berpotensi menjadi peluang penjualan. Sebuah peluang penjualan terdiri dari satu set dari satu atau lebih produk atau jasa yang *sales person* berusaha untuk mengkonversi kedalam pembelian pelanggan yang sebenarnya.

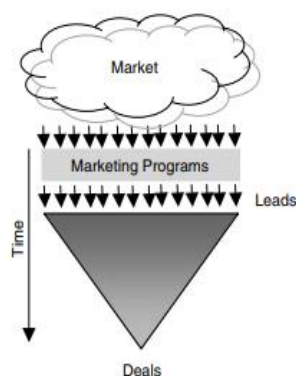
Sedangkan Feblian & Daihani (2017) menyampaikan bahwa *sales pipeline* merupakan gambaran atau pendekatan teori untuk penjualan, melalui prinsip yang melandasi proses penjualan dari pihak perusahaan yang memiliki produk atau jasa yang akan dipasarkan. Melalui pendekatan ini *sales person* memaparkan langkah penjualan dari pelanggan potensial atau prospek untuk mengkategorikan prospek tersebut menjadi panduan dan memverifikasi lebih lanjut yang mengarah kepada potensi menang atau menutup penawaran.

Banyak perusahaan berbasis penjualan produk atau jasa yang memiliki tenaga penjualan, masih menggunakan cara manual dan tidak memiliki sistem manajemen *pipeline* untuk memantau tenaga penjualan dalam melakukan kegiatan penjualan. Oleh karena itu pembuatan sistem manajemen *pipeline* dianggap penting, sehingga desain berupa *dashboard* yang dibuat dari *software Microsoft Excel* atau *software pipeline* dapat dipertimbangkan.

2.6.2 Sales Funnel

Mengawasi proses penjualan (*step of selling*) dari hulu ke hilir dapat dilakukan dengan melalui *Sales funnel management*, Menurut Roff-Marsh (2004) proses penjualan harus diperlakukan seperti proses produksi, dimana perusahaan harus menjalankan proses penjualan seperti proses produksi, yang terdiri atas susunan aktifitas terkoordinasi yang dengan tegas mengubah bahan mentah (*Leads*) menjadi barang jadi (*Closed Sales*). Kata "corong" dipakai untuk menggambarkan bentuk kerucut yang detail, dimana kontak dikumpulkan di hulu saluran penjualan, lalu berpindah ke proses penjualan berikutnya ke tahap selanjutnya dari saluran penjualan, kontak ini mulai berguguran sehingga pada tenggorokan corong penjualan ada beberapa pelanggan yang berhasil membeli produk atau layanan ini (Grublješić & Čampa, 2016).

Konsep *Sales Funnel* oleh para peneliti terdapat variasi istilah pemberian nama disetiap tahap, namun secara umum menggambarkan perpindahan proses dari hulu ke hilir hingga penjualan ditutup. Terbentuknya model corong pada penjualan untuk memaparkan jumlah market dikumpulkan lebih banyak diawal, dengan penawaran yang menghasilkan penyaringan lead potensial sampai mencapai deal dengan rentang waktu proses penjualan.



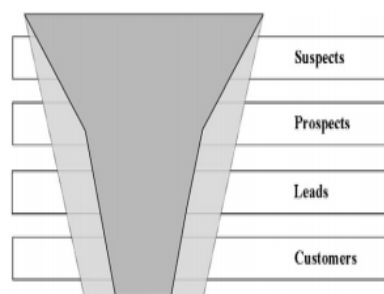
Gambar 2.5 Konsep Saluran penjualan
Sumber : Patterson (2007, hal.3)

Perjalanan keputusan pelanggan melalui tahap *sales funnel* model horizontal dijabarkan oleh (Court et al.,2009).



Gambar 2.6 Perjalanan Keputusan Pelanggan

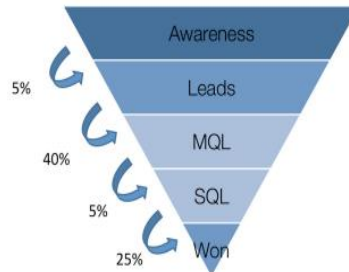
Gambar dibawah ini menggambarkan corong penjualan dimana D’Haen & Van Den Poel (2013) menjabarkan permulaannya adalah *Suspect* yang merupakan kumpulan calon pelanggan baru yang sudah disiapkan. *Prospect* adalah kumpulan suspect yang memiliki karakter spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap berikutnya adalah *Leads* yang merupakan prospek yang akan dihubungi dan yang memenuhi syarat serta yang menampakkan ketertarikan, yang akhirnya menjadi *Customer* sebagai klien perusahaan.



Gambar 2.7 Saluran penjualan asli
Sumber : D’Haen & Van Den Poel (2013, hal. 2)

Salah satu manfaat penggunaan *sales funnel* yaitu dapat mengukur persentase konversi keberhasilan suatu penjualan terhadap jumlah *leads*, dengan perhitungan *Won Conversion rate*. Selain itu nilai konversi di setiap tahap juga dapat dihitung mengacu pada persentase peluang yang

dikembangkan tim penjualan dari satu tahap ke tahap berikutnya, dan seterusnya hingga ke dasar. Gambar dibawah ini adalah contoh persentase konversi penjualan yang dijabarkan (Duncan & Elkan, 2015)



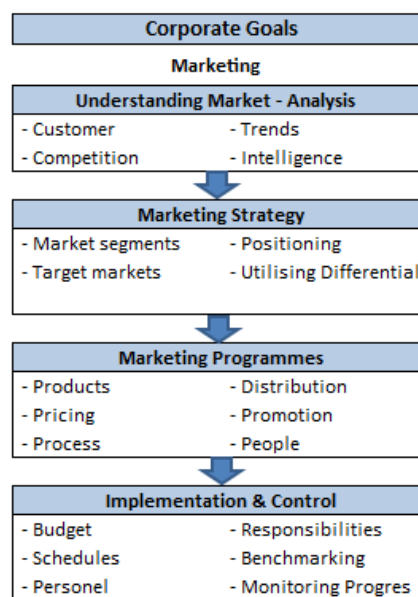
Gambar 2.8 Sales Funnel & Won Conversion
Sumber : Duncan & Elkan (2015, hal.1)

2.6.3 Funding Officer (FO)

Mengembangkan beberapa cara untuk menggali minat pelanggan merupakan hal yang perlu dimiliki oleh perusahaan yang menjual barang atau jasa kepada pelanggan (Monat, 2011). Menaikkan penjualan dan mencari pelanggan baru yang sesuai syarat adalah hal paling utama dari perusahaan manapun (Söhnchen & Albers, 2010). Untuk memenangkan penjualan perlu diperjelas langkah langkah proses penjualan sebagai alat yang penting walaupun perlu sedikit penekanan pada bagian depan proses untuk mendapatkan pelanggan (Sheahan, 2020). Tenaga penjualan (*sales people*) memiliki peran utama dalam mendapatkan pelanggan baru yang cocok diterapkan untuk perusahaan mapan dan perusahaan baru dalam membuka pasar baru (Harmon et al., 2002).

Seseorang dapat membantu mengembangkan penjualan jika memiliki hubungan penjualan dari awal - akhir penjualan. Evaluasi para peneliti telah mengakui melalui jumlah hubungan pada area jual beli dari proses penjualan bahwa penjualan yang berorientasi hubungan adalah kunci dari pertumbuhan bisnis (Borg & Young, 2014). Menurut Berry (2002) mendefenisikan *relationship marketing* adalah kegiatan untuk menarik, memelihara dalam organisasi yang multi layanan dan meningkatkan hubungan pelanggan.

Penjualan yang berorientasi hubungan biasa disebut *relationship selling*, sementara pekerjaannya disebut *Salespeople*, *Sales Person* atau *Relationship Marketing* (RM). Sementara nama *Funding Officer* (FO) merujuk pada nama jabatan diperusahaan sebagai *relationship marketing*. Sebagai seorang *Funding Officer* perlu memahami tujuan dan sasaran perusahaan pada proses pemasaran. Simkin (1997) merumuskan lima langkah tujuan dan sasaran perusahaan yaitu pemahaman pasar, strategi pemasaran, program pemasaran, implementasi dan kontrol; seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.9.



Gambar 2.9 Tujuan Perusahaan terhadap Marketing
 Sumber : Simkin (1997, hal.4)

Selain memahami tujuan dan sasaran marketing perusahaan, seorang FO juga wajib mengerti tugas dalam proses penjualan. Menurut Moncrief & Marshall, (2005) menyampaikan ada tujuh langkah penjualan yang masuk dalam proses penjualan yaitu '*prospecting, pre-approach, approach, presentation, overcoming objections, close and follow up*'.

The evolution of the seven steps of selling		
Traditional seven steps of selling	Transformative factors	Evolved selling process
(1) Prospecting	Telemarketing Internet selling Organizational prospecting	(1) Customer retention and deletion
(2) Preapproach	Laptop account data Support staff	(2) Database and knowledge management
(3) Approach	Build a foundation	(3) Nurturing the relationship (relationship selling)
(4) Presentation	PowerPoint/ multimedia Listening Team selling Multiple calls Value-added Buying centers	(4) Marketing the product
(5) Overcoming objections	Predetermining needs	(5) Problem solving
(6) Close	Identifying mutual goals	(6) Adding value/satisfying needs
(7) Follow-up	Increased effectiveness of communication through technology	(7) Customer relationship maintenance

Gambar 2.10: 7 Langkah proses penjualan
Sumber : Moncrief & Marshall (2005, hal. 4)

1. *Prospecting*,

Merupakan langkah pertama proses penjualan dimana FO mulai mendata calon pelanggan dengan menjaring pelanggan baru dan pelanggan yang potensial, berikutnya, prospek yang berpeluang besar dipersempit yang berkesempatan menjadi pelanggan (Paschen et al., 2020). Data dikumpulkan dari berbagai sumber antara lain Facebook, Instagram, grup WA, Website dan data dari bank berupa *existing customer*, *deletion customer*, *referral customer* atau *canvassing*. Selain itu data perusahaan, data UKM, data sekolah & universitas bisa di dapatkan di Website Badan Pusat Statistik Indonesia.

2. *Preapproach*,

Pada tahap ini FO akan melakukan ulasan pada data pelanggan yang telah dikumpulkan, menganalisa kebutuhan pelanggan, merencanakan pertemuan, mempersiapkan mental untuk pendekatan, menyediakan presentasi produk, dan mempelajari karakter pelanggan (Moncrief & Marshall, 2005) .

3. *Approach*,

Merupakan strategi dan taktik yang dipakai oleh FO ketika sudah melewati tahap *Preapproach*, dimana hubungan baik dibangun dengan

pendekatan ilmu *body language* dan ilmu komunikasi antara lain membuka obrolan ringan, jabat tangan, kontak mata untuk kesan awal yang baik (Moncrief & Marshall, 2005).

4. *Presentation,*

Pada tahap presentasi, marketing menampilkan secara detail pemecahan masalah dari penawaran dan juga mendesain penawaran khusus berupa penyediaan pola produk atau penawaran solusi (Syam & Sharma, 2018)

5. *Overcoming Objection,*

Selama proses penjualan seorang FO pasti akan menemui potensi penolakan, keberatan bisa berupa bentuk pertanyaan, pernyataan yang mengarah dan tubuh untuk menampilkan sikap pelanggan. Bagi para FO sudah menjadi prioritas untuk mengelola keberatan pelanggan dengan memahami latar belakang yang melandasinya, sehingga FO dapat menyelesaikan kesepakatan (Paschen et al., 2020).

6. *Close*

Penutupan merupakan proses penjualan yang berhasil dengan penyelesaian yang berpuncak pada komitmen untuk menutup penjualan pada produk atau jasa. Setelah ada keberatan yang berhasil diatasi, FO harus benar-benar memberikan penjelasan sehingga dapat memulai proses penutupan penjualan (Moncrief & Marshall, 2005).

7. *Follow Up*

Proses ini merupakan tahap menindaklanjuti setelah penjualan berhasil ditutup dengan penggalian kebutuhan baru yang mungkin diinginkan oleh pelanggan yang dapat menggiring pelanggan kembali masuk kedalam saluran penjualan. Selain itu membuka peluang untuk menambahkan dana (*top up*) atau penawaran produk silang (*cross sell*) (Paschen et al., 2020).

2.7 Sistem Proses Penjualan pada Industri perbankan

Agar berhasil pada penjualan yang berorientasi hubungan, maka tenaga penjualan perlu mengembangkan keterampilan dan kemampuan untuk mempertahankan hubungan. Divisi sumber daya Manusia memainkan peran penting dalam merekrut tenaga penjualan yang memiliki keterampilan penjualan yang baik, termasuk mampu menerapkan pola pikir penjualan yang berorientasi pada hubungan (Sheahan, 2020). Untuk memastikan tenaga penjualan tetap berada dalam jalur proses penjualan dan untuk mengukur kinerja penjualan, perlu sistem kontrol manajemen penjualan. Ada beberapa sistem, kontrol manajemen penjualan yang telah dikembangkan, termasuk CRM, *SFA System* (Baker & Delpechitre, 2013) dan *SPEP Framework* (Sheahan, 2020).

2.7.1 Sales Force Automation

SFA (*Sales Force Automation*) adalah pendekatan manajemen penjualan berupa perangkat lunak atau aplikasi manajemen yang berpusat pada bagian awal – akhir dari proses penjualan meliputi jalur pipa penjualan (*sales pipeline*), selain itu SFA dapat mengakomodasi pengelolaan dan pendataan kontak, penugasan prospek penjualan, jumlah konversi prospek, jadwal pertemuan, daftar tugas untuk semua *sales person* yang dapat dilihat dan mengawasi *sales person* yang berhubungan dengan tujuan dan target pemasukan (Sheahan, 2020). Adapun manfaat SFA telah dibahas dalam penelitian sebelumnya seperti yang dipaparkan dibawah ini:

Tabel 2.7 Manfaat *Sales Force Automation*

No	Manfaat SFA	Penulis
1	Perangkat manajemen penjualan untuk mengelola pelanggan, Mengatur dan meramal penjualan serta membuat laporan <i>sales pipeline</i> .	Wilding (2014)
2	Mengatur kontak, catatan, penetapan prospek penjualan, jumlah konversi prospek, janji kelender, target, pencapaian bulanan.	Jelinek (2013)

3	Meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, meningkatkan <i>closing rate</i> , menggambarkan aliran informasi pencapaian dan menghasilkan manajemen penjualan yang efektif.	Barker et al. (2009)
4	Mengarahkan aktifitas staf penjualan dengan target perusahaan	Malek et al. (2018)

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil penelitian sebelumnya dan sebagai perbandingan serta gambaran untuk hasil penelitian selanjutnya.

Tabel 2.8 Penelitian terdahulu mengenai LSS di Perbankan

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Oliya et al. (2012)	Improving marketing process using Six Sigma techniques (case of Saman Bank)	Di bawah tingkat kinerja tiga sigma, ditemukan bahwa sebagian besar cacat muncul dalam tahap perencanaan proses pemasaran bank. tindakan perbaikan direncanakan yaitu pengembangan sistem TI di bagian pemasaran bank. meluncurkan call centre automated 24 jam, dan menyediakan layanan pelanggan online dan tutorial di situs web bank
Putri et al. (2018)	The Consequences of Lean Six Sigma on Banking Improvement: A Study at a Front-Line Unit of a Bank Company in Indonesia	Direkomendasikan 6 (enam) perbaikan yaitu: Menggunakan Kamera IP Cerdas untuk Mengevaluasi Kinerja Karyawan, Pengurangan Kertas Pendaftaran Rekening Baru, Mengubah tata letak dan sistem antrian, Menggunakan kursi untuk keamanan, Menggunakan meja kecil, dan Menggunakan Bantuan Visual.
Wang & Chen (2010)	Applying Lean Six Sigma and TRIZ methodology in banking services	Perusahaan ini berhasil menghilangkan pemborosan waktu tunggu untuk membuka akun, mengubah budaya bisnis dan menciptakan infrastruktur mempertahankan kinerja dan

<p>Xu et al. (2013)</p>	<p>Case Study on the Lean Six Sigma Management for Information Technology Service Management Project of G Commercial Bank</p>	<p>mencapai profitabilitas yang lebih besar.</p> <p>Mengoptimalkan proses dan meningkatkan efisiensi kerja internal, mengurangi variasi dan tingkat kesalahan, meningkatkan ketersediaan sistem, memperkuat interaksi bisnis pada divisi IT</p>
<p>Sunder M. et al. (2019)</p>	<p>Lean Six Sigma in consumer banking – an empirical inquiry</p>	<p>optimalisasi pemanfaatan karyawan dan peningkatan akurasi dalam pemrosesan pembayaran</p>
<p>Su et al. (2006)</p>	<p>Improving service quality by capitalising on an integrated Lean Six Sigma methodology</p>	<p>Adanya pengurangan waktu siklus dengan mempercepat aliran proses, menghilangkan langkah-langkah yang tidak bernilai tambah sehingga interval waktu pemrosesan layanan yang lebih stabil dan konsisten</p>
<p>(Ortiz, 2020)</p>	<p>Integrating DMADV Methodology to Develop a <i>Dashboard</i> Activities Tracker for a QC Laboratory</p>	<p>Alat pelacak dasbor yang dirancang berisi elemen penting untuk memperhitungkan jenis pemrosesan pengujian, panjang pengujian, kategorisasi pengujian, permintaan dari unit fungsional ke Lab QC, penetapan tugas analisis, alokasi dan penggunaan peralatan, dan keuangan dalam hal penggunaan, kategorisasi, dan biaya pemesanan.</p>