

## DAFTAR ISI

Lembar Judul .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar Pernyataan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xii
Intisari .....	xiv
<i>Abstract</i> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	9
1.5.1 Kalangan Praktisi .....	9
1.5.2 Kalangan Akademisi .....	9
1.6 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian .....	9
1.7 Sistematika Penulisan .....	9

<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 Definisi Bank .....	11
2.2 Produk dan Jasa Perbankan.....	12
2.3 Garansi Bank .....	13
2.3.1 Pengertian Garansi Bank .....	13
2.3.2 Jenis Garansi Bank .....	15
2.4 <i>Six Sigma</i> .....	17
2.5 <i>Lean</i> .....	23
2.6 Pengertian <i>Lean Six Sigma</i> .....	23
2.7 Aplikasi <i>Lean Six Sigma</i> Dalam Industri Jasa Perbankan.....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
3.1 Desain Penelitian.....	31
3.2 Jenis Data dan Variabel .....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4 Metode Analisis Data.....	34
3.4.1 Metode Analisis Fase <i>Define</i> .....	35
3.4.2 Metode Analisis Fase <i>Measure</i> .....	36
3.4.3 Metode Analisis Fase <i>Analyze</i> .....	36
a. Metode Analisis Proses.....	36
b. Metode Analisis Data.....	37
3.4.4 Metode Analisis Fase <i>Improve</i> .....	38

3.4.4	Metode Analisis Fase <i>Control</i> .....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>39</b>
4.1	Fase <i>Define</i> .....	39
4.1.1	Mendefinisikan <i>Voice of Customer</i> dan <i>Voice of Business</i> .....	39
4.1.2	Mendefinisikan <i>Focus Area</i> .....	41
4.1.3	<i>Project Charter</i> .....	42
4.1.4	Skema <i>SIPOC</i> .....	43
4.1.5	Pemetaan Proses <i>As Is</i> .....	44
4.1.6	Permasalahan Yang Ditemukan Dalam Proses.....	45
4.2	Fase <i>Measure</i> .....	46
4.2.1	Penetapan Pengukuran Garis Dasar ( <i>Measurement Baseline</i> ) ...	47
4.2.2	Perhitungan <i>Sigma Level</i> Awal Project.....	49
4.3	Fase <i>Analyze</i> .....	52
4.3.1	Analisis Proses .....	52
4.3.2.1	<i>Cause Effect Diagram (Fishbone Diagram)</i> .....	52
4.3.2.2	<i>Five Whys</i> .....	55
4.3.2.2	<i>Eight Wastes</i> .....	57
4.3.2	Analisis Data .....	62
4.3.2.1	Perhitungan <i>Sigma Level</i> Sebelum dan Sesudah Sentralisasi.....	63
4.3.2.2	Analisis Statistik.....	65
4.4	Fase <i>Improve</i> .....	71
4.4.1	<i>Should be Process</i> .....	72

4.4.2	Perbaikan Proses Penerbitan GB dengan Sistem Otomasi.....	75
4.5	Fase <i>Control</i> .....	77
4.6	Rangkuman Hasil Penelitian.....	77
<b>BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI .....</b>		<b>81</b>
5.1	Simpulan .....	81
5.1.1	Relevansi Sistem Sentralisasi <i>Back Office</i> di BNI .....	81
5.1.2	Peluang Optimalisasi Penerbitan GB Sebagai Basis Pengambilan Keputusan.....	83
5.2	Keterbatasan .....	84
5.3	Implikasi .....	84
<b>Daftar Pustaka .....</b>		<b>86</b>
<b>Lampiran .....</b>		<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1-1	Jumlah Produksi Garansi Bank Tahun 2010-2015.....	13
Tabel 2-1	Kualitas standar 99% dibandingkan dengan kualitas kinerja <i>Six Sigma</i> .....	18
Tabel 4-1	<i>Voice of Customer (VoC)</i> .....	39
Tabel 4-2	<i>Specific Requirement</i> dari <i>VoC</i> .....	40
Tabel 4-3	<i>Focus Area</i> Optimalisasi Proses Penerbitan GB.....	41
Tabel 4-4	<i>Project Charter</i> Optimalisasi Penerbitan GB.....	42
Tabel 4-5	Penjelasan Peta <i>As Is (High Level Process)</i> .....	45
Tabel 4-6	Temuan Masalah Pada Proses Penerbitan GB .....	46
Tabel 4-7	Produksi GB BNI Tahun 2010 .....	47
Tabel 4-8	Produksi GB dan Jumlah Cabang per Wilayah Tahun 2010 .....	49
Tabel 4-9	Tabel Acuan <i>Sigma Level Industry</i> .....	49
Tabel 4-10	Produksi GB BNI Cabang Harmoni Tahun 2010 dan <i>Sigma Level</i> Waktu Proses GB .....	50
Tabel 4-11	Tabel Konversi <i>Sigma Level</i> .....	51
Tabel 4-12	Hasil <i>Five Whys</i> dalam pencarian akar masalah.....	56
Tabel 4-13	Analisis <i>Eight Wastes</i> dalam Proses Penerbitan GB di BNI.....	58
Tabel 4-14	Produksi GB dan Perhitungan <i>Sigma Level</i> Sebelum Sentralisasi....	63
Tabel 4-15	Produksi GB dan Perhitungan <i>Sigma Level</i> Sesudah Sentralisasi....	64
Tabel 4-16	Tabel <i>Sigma Level</i> Sebelum dan Sesudah Sentralisasi Pada BNI Cabang Harmoni Jakarta.....	65
Tabel 4-17	Data Observasi dan Ekspektasi.....	66

Tabel 4-18	Produksi GB pada Kantor Cabang Harmoni Jakarta	
	Sebelum dan Sesudah Sentralisasi.....	68
Tabel 4-19	<i>Should be Proces</i> .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1	Kondisi Eksisting Aktivitas Cabang BNI.....	2
Gambar 1-2	<i>Recurring Fee</i> BNI Tahun 2015.....	4
Gambar 1-3	Proses Penerbitan GB <i>Full Cover</i> .....	5
Gambar 1-4	Proses Penerbitan GB Plafon Kredit.....	5
Gambar 2-1	Proses Pengajuan Garansi Bank.....	14
Gambar 2-2	<i>DMAIC Roadmap</i> .....	19
Gambar 2-3	Pengertian <i>Lean Six Sigma</i> .....	25
Gambar 3-1	Metodologi <i>Six Sigma</i> .....	31
Gambar 3-2	Skema Tahapan Analisis Optimalisasi GB dengan Metode <i>Lean Six Sigma</i> .....	34
Gambar 4-1	Skema <i>SIPOC</i> .....	43
Gambar 4-2	Peta Proses <i>As Is</i> Penerbitan GB.....	44
Gambar 4-3	Grafik Produksi GB Tahun 2010.....	48
Gambar 4-4	Grafik Waktu Proses Produksi GB Cabang Harmoni Jakarta Tahun 2010 .....	51
Gambar 4-5	<i>Fishbone Analysis</i> .....	53
Gambar 4-6	Hasil Pengujian dengan <i>Wilcoxon Sign Test</i> .....	69
Gambar 4-7	Hasil Pengujian dengan <i>Sign Test</i> .....	70
Gambar 4-8	Proses Penerbitan GB Sesudah Sentralisasi .....	73
Gambar 4-9	Tampilan <i>monitoring</i> waktu proses penerbitan GB per aplikasi.....	77
Gambar 4-10	Tampilan <i>output monitoring</i> waktu proses penerbitan GB .....	78
Gambar 4-11	Tampilan <i>Monitoring</i> SLA proses penerbitan GB per bagian.....	78

## DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1. Kuesioner
1. *Voice of Employee* untuk *Customer Service Officer*
  2. *Voice of Employee* untuk Asisten ADC
  3. *Voice of Employee* untuk PBY
  4. *Voice of Employee* untuk *Branch Manager*
- LAMPIRAN 2. Pedoman Wawancara
1. *Interview Guide* untuk *Branch Manager*
  2. *Interview Guide* untuk PBY
  3. *Interview Guide* untuk Asisten ADC
  4. *Interview Guide* untuk *Customer Service Officer*
- LAMPIRAN 3. Tabel *Chi-Square Distribution*