

## **ANALISIS EFISIENSI PROSES BISNIS PADA TRANSFORMASI DIGITAL PERBANKAN**

**Luga Kristina Silitonga<sup>1</sup>, Nureni Wijayati<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Magister Akuntansi, Universitas Indonesia, Jakarta

E-mail: [lugasmarkristina@gmail.com](mailto:lugasmarkristina@gmail.com), [nureniwijayati@ui.ac.id](mailto:nureniwijayati@ui.ac.id)

Diterima: 21-06-2023 Disetujui: 10-07-2023

### **Abstrak**

Penelitian ini dilaksanakan untuk memahami perubahan dan mengevaluasi efisiensi proses bisnis kartu kredit pada Bank X setelah melakukan transformasi digital sebagai salah satu respon atas dampak pandemi Covid 19. Penelitian ini menggunakan bentuk studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Observasi terhadap data primer dan sekunder dan wawancara dilakukan untuk memenuhi kebutuhan data penelitian. Wawancara diadakan terhadap enam orang responden yang bertanggung jawab dalam pengembangan atau menjadi bagian dari proses bisnis kartu kredit yang diteliti. Analisis data dilakukan dengan membangun model logis dari unit analisis dan melakukan komparasi dengan kriteria kinerja dari konsep manajemen proses bisnis (BPM). Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan manfaat efisiensi bagi proses bisnis kartu kredit di Bank X dari segi pengurangan jumlah aktivitas dan pengurangan siklus waktu memaksimalkan penggunaan mesin dan teknologi digital. Pembangunan sistem *underwriting* pada proses *back-end* mendorong transformasi pada proses *front-end*.

**Kata kunci:** Transformasi Digital, Manajemen Proses Bisnis, *Underwriting* Kartu Kredit

### **Abstract**

*This paper intended to acknowledge and evaluate credit card business process efficiency of Bank X subsequent to digital transformation as response to Covid 19 pandemic. It took form of case study with qualitative method. Data were obtained by interviews and observation towards Bank X's documents and publications. The interviews were conducted with six respondents that were in charge or responsible in such business process. Data analysis was carried out by building up logic models and comparison between the analysis units with the performance indicator of business process management (BPM) as measuring criteria. This study discovers that digital transformation gives benefits of efficiency to bank X's credit card business process. It is obtained through reducing activities conducted and cycle time due to the removal of some activities and digital technology utilization. The developed underwriting system in the back-end process makes it possible to thrive transformation in the front-end process.*

**Keywords:** Digital Transformation, Business Process Management, Credit Card underwriting System

## Pendahuluan

Dewasa ini transformasi digital menjadi fenomena yang semakin penting dalam bisnis. Hal ini didorong oleh peningkatan perilaku digital masyarakat, kemunculan berbagai *platform* digital yang memenuhi kebutuhan sehari-hari, dan perkembangan teknologi informasi yang menandai industri 4.0 (Naimi-Sadigh et al., 2022). Industri jasa keuangan termasuk perbankan adalah salah satu yang paling terdisrupsi (OJK, 2021). Munculnya pandemi Covid-19 menjadi akselerator perilaku digital pada masyarakat ketika pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) memaksa berbagai aktivitas seperti forum rapat, sekolah, kerja, belanja, dan pembayaran dilakukan secara virtual dari rumah. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya transaksi digital di Indonesia sejak tahun 2020 dibanding tahun-tahun sebelumnya (BI, 2021).

Level inovasi teknologi dan persaingan yang tinggi dalam industri jasa keuangan memberikan kemudahan bagi nasabah untuk membandingkan dan memilih satu dari banyak penyedia layanan. Kemudahan ini juga memungkinkan nasabah dengan mudah memutuskan berpindah dari satu penyedia jasa kepada yang lainnya (Wewege & Thomsett, 2020). Semua itu menumbuhkan urgensi bagi bank untuk terus melakukan transformasi digital pada seluruh aspek bisnisnya sehingga dapat terus relevan dalam persaingan di pasar dan diterima oleh masyarakat luas (Xie & Wang, 2023).

Selain untuk mempertahankan relevansi di tengah masyarakat, bank juga diharapkan mampu memanfaatkan peluang peningkatan profitabilitas dari investasi yang telah dilakukan dalam transformasi digitalnya (Kutnjak & Pihir, 2019). Berbagai penelitian menyatakan bahwa digitalisasi memberikan peluang bagi peningkatan profitabilitas bank baik melalui perluasan jangkauan pasar maupun pengurangan biaya. Litt (2021) menyatakan bahwa adopsi teknologi digital pada perbankan telah mengubah komposisi biaya dan meningkatkan efisiensi melalui pengurangan beban *overhead* dan biaya non bunga lainnya. (Barquin & HV (2016) menunjukkan perbedaan utama dalam komposisi biaya antara bank tradisional dengan bank digital adalah pada porsi maupun total dari biaya depresiasi dan *operational expense (opex)*. Krivorotov (2023) merekomendasikan penggunaan teknologi digital pada proses *underwriting* atau penilaian kelayakan dan tingkat risiko calon debitur yang dapat menghemat waktu dan biaya tenaga kerja. Semua hal penelitian di atas menyatakan bahwa terdapat efisiensi yang diakibatkan penyederhanaan produk dan proses melalui investasi pada teknologi dan area lainnya. Berdasarkan kondisi tersebut, bank perlu memahami evolusi yang terjadi pada biaya dan nilai (*value*) baginya seperti juga perubahan layanan dan proses bisnisnya (Sewpersadh, 2023).

Penting bagi bank untuk menciptakan proses bisnis yang memberikan nilai optimum bagi nasabah demi mendapatkan keunggulan kompetitif (OJK, 2021). Proses bisnis yang efektif dan efisien adalah yang mampu memberikan nilai yang sama atau lebih dengan biaya perusahaan maupun nasabah yang lebih sedikit (Hansen & Mowen, 2018). Proses yang baik diukur dengan beberapa ukuran kinerja yaitu siklus waktu yang lebih singkat, biaya yang lebih kecil, kualitas yang lebih baik dengan tingkat kesalahan yang minimal, serta fleksibilitas yang lebih tinggi (Dumas et al., 2018).

Peluang penyederhanaan proses bisnis muncul dari adanya kesempatan untuk melakukan automasi dari aktivitas yang sederhana dan berulang atau dengan mengintegrasikan proses bank ke dalam proses bisnis klien (Ortaköy & Özsürünç, 2019). Topik mengenai integrasi model bisnis bank dengan klien juga menjadi hasil dari penelitian Topala & Postolache (2018) yang menyatakan bahwa melakukan *business process reengineering* (BPR) dengan memanfaatkan teknologi digital memberikan manfaat efisiensi bagi bank. Selain itu beberapa penelitian yang dilakukan oleh Muhamad (2022), Wicaksono (2022), Anggraini et al. (2020), Galuh Waluyo et al., 2018) dan Prokopenko et al. (2020) yang menyatakan bahwa manajemen proses bisnis yang baik memberikan perbaikan pada kinerja proses bisnis baik dari aspek produktivitas maupun efisiensi.

Menurut IMF salah satu area bisnis bank yang paling terdisrupsi dalam transformasi digital adalah pembayaran (Kobler & Bucherer, 2016). Hal ini sejalan dengan temuan pada penelitian Bouyon (2018) bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan dalam sistem pembayaran sebagai dampak dari munculnya perusahaan rintisan *fintech*. Kehadiran *fintech* memberikan kemudahan pembayaran bagi seluruh lapisan masyarakat khususnya yang memiliki akses terhadap internet perangkat lunak berbasis aplikasi (OJK, 2021). Jasa pembayaran menjadi kekuatan utama dari *fintech* karena mereka memiliki sistem yang erat dengan pasar *e-commerce*. Pengguna dapat memilih metode pembayaran dengan dana sendiri atau memanfaatkan fasilitas *paylater* dengan mudah (Dominic & Pardamean, 2023). Seperti yang dikutip oleh Swa.co.id, transaksi *paylater* terus menunjukkan pertumbuhan dan mampu menjangkau masyarakat dari berbagai usia dan kalangan (Silawati, 2022). Berdasarkan survey oleh Kredivo pada tahun 2022, 38% dari belanja *online* menggunakan fasilitas *paylater*. Angka ini meningkat dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 28%.

Peningkatan bisnis kartu kredit masih menjadi salah satu target utama pada Bank X menyikapi kenaikan potensi pasar yang dipengaruhi oleh perpanjangan relaksasi yang diberikan oleh Bank Indonesia serta meningkatnya mobilitas masyarakat dalam sektor unggulan kartu kredit yaitu makanan dan minuman, perjalanan, dan kebutuhan rutin (Bank X, 2023). Hal ini menyebabkan perkembangan penggunaan *paylater* menjadi tantangan tersendiri bagi Bank X khususnya terhadap produk kartu kredit. Investasi pada teknologi digital menjadi senjata besar bagi bank untuk bersaing dengan perusahaan *fintech* (Campanella et al., 2023). Bank X telah melakukan *business process reengineering* (BPR) fase kedua dengan departemen kartu kredit sebagai *pilot project*. BPR di fase ini fokus pada pengembangan *sales tools* untuk mengelola pengajuan kartu kredit nasabah melalui petugas *sales* serta pengembangan kanal digital untuk pengajuan kartu kredit oleh nasabah melalui *website* dan *super app*.

Berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan efisiensi waktu dari perbaikan proses bisnis. Penelitian-penelitian tersebut juga menganalisis proses bisnis yang bersifat manual. Penelitian ini memberikan kebaruan dalam hal perubahan proses bisnis yang didorong oleh transformasi digital yang sedang menjadi bagian dari strategi perusahaan khususnya di perusahaan perbankan. Selain itu penelitian ini juga mengukur efisiensi proses bisnis dengan menggunakan analisis nilai tambah terhadap aktivitas selain analisis terhadap siklus waktu proses. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis perubahan dan tingkat efisiensi proses bisnis kartu kredit sebelum dan setelah transformasi digital. Era sebelum transformasi digital direpresentasikan dengan kondisi paling akhir dari era sebelum pandemi Covid melanda Indonesia yaitu tahun 2019, sedangkan era setelah transformasi digital ditandai dengan perubahan yang paling akhir dari masa setelah pandemi Covid 19 yaitu tahun 2022. Dasar dari penetapan ini adalah pernyataan OJK yang menyatakan bahwa pandemi Covid 19 adalah akselerator transformasi digital di industri jasa keuangan. Transformasi digital pada Bank X masih terus berkembang hingga saat ini sehingga penelitian ini akan menggunakan data tahun 2022 sebagai representasi era setelah transformasi digital.

Analisis nilai tambah akan mengelompokkan aktivitas proses bisnis sebagai aktivitas bernilai tambah (VA), aktivitas bernilai tambah bagi bisnis (BVA), dan aktivitas tidak bernilai tambah (NVA). Analisis siklus waktu proses bisnis akan menganalisis perubahan rata-rata waktu yang dibutuhkan proses bisnis sejak menerima aplikasi permohonan kartu kredit dari nasabah hingga menghasilkan keputusan untuk menyetujui atau menolak permohonan tersebut.

Berdasarkan nilai asetnya, Bank X masuk dalam jajaran bank terbesar di Indonesia. Bank X juga merupakan bank milik pemerintah yang kerap dijadikan percontohan untuk berbagai penerapan regulasi industri perbankan serta menunjukkan kinerja yang amat baik pada tahun 2022. Bank X sendiri telah mewujudkan transformasi digital melalui peluncuran *super app* untuk nasabah pribadi maupun korporasi, serta *smart branch* (Bank X, 2022).

Melalui *platform* ini nasabah pribadi maupun korporasi dapat melakukan berbagai transaksi tanpa datang ke bank. Keamanan akses dan transaksi pada *platform* ini berupa *password*, sidik jari, akses melalui satu perangkat dengan nomor ponsel yang terdaftar di bank serta PIN yang hanya diketahui oleh nasabah. Kedua *platform* tersebut diluncurkan secara resmi sebagai *super app* dan *super platform* pada semester kedua tahun 2021 dan telah diunduh sebanyak 7,5 juta kali sejak diluncurkan pada Oktober 2021 dengan transaksi sebanyak 1,5 milyar dan *volume* sebesar Rp. 1,63 trilyun. Selain karena telah melakukan *business process reengineering* (BPR) dengan *pilot* pada proses kartu kredit, berbagai penghargaan yang didapat dalam inovasi digital maupun kinerja finansial patut menjadikan bank X sebagai alternatif *best practice* bagi industri perbankan Indonesia.

### Metode

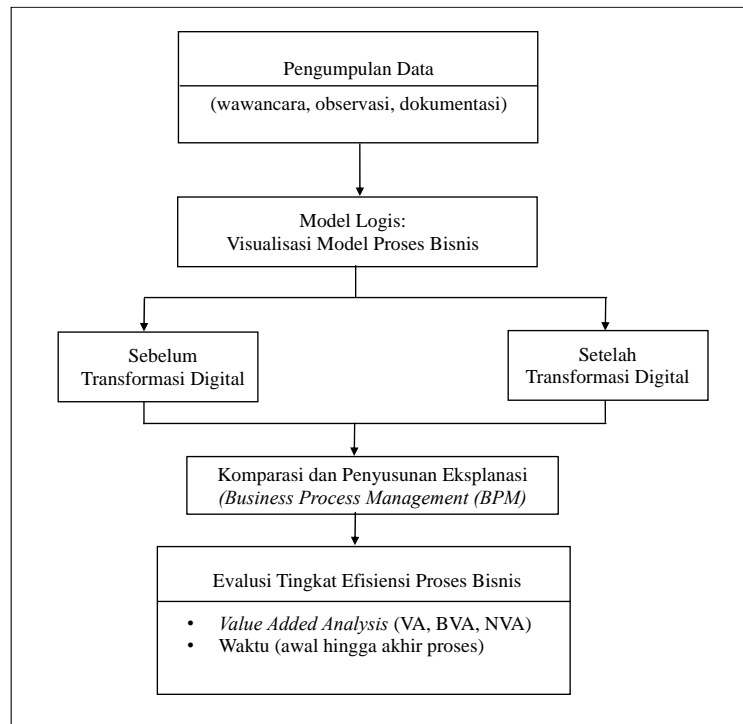
Penelitian ini berjenis studi kasus yang memusatkan perhatian pada proses bisnis yang sedang diteliti (Woodside, 2017). Adapun jenis studi kasus yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan *single case* holistik untuk menginvestigasi isu (Yin, 2018). Objek penelitian ini adalah grup kartu kredit Bank X dengan proses bisnis kartu kredit sebagai unit analisisnya.

Jenis data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder. Data primer didapat dari wawancara sedangkan data sekunder berasal penelusuran terhadap laporan tahunan, laporan keuangan, publikasi di media cetak serta media elektronik (Sekaran & Bougie, 2016). Triangulasi dilakukan dalam bentuk triangulasi sumber dengan melakukan wawancara terhadap responden pada level yang berbeda yaitu petugas *sales*, manajer dan *officer* area, *officer* region, serta dua orang manajer pada departemen kartu kredit Bank X yang bertanggung jawab terhadap pengembangan dan implementasi digitalisasi proses pengelolaan kartu kredit secara keseluruhan atau *end to end* sejak pengajuan hingga penggunaan. Hal ini bertujuan untuk mendukung validitas dan reliabilitas penelitian kualitatif (Yin, 2018). Wawancara dilakukan secara semi terstruktur agar penggalan informasi dapat dilakukan lebih dalam.

Responden ditentukan dengan metode *purposive sampling* untuk membangun validitas dari penelitian (Yin, 2018). Metode ini dilakukan dengan memilih perwakilan responden yang dari masing-masing unit yang terlibat langsung atau bertanggung jawab dalam pengembangan proses bisnis kartu kredit Bank X yaitu petugas *sales*, petugas kantor cabang, kantor area, regional, dan kantor pusat yang diwakilkan oleh departemen kartu kredit sebagai pengembang proses bisnis. Hal ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang lengkap tentang keseluruhan proses bisnis yang diteliti. Pertanyaan pada wawancara disusun berdasarkan kebutuhan data dalam konsep *business process management* (BPM) serta tinjauan literatur dari penelitian sebelumnya.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan membangun model logis, komparasi, dan penyusunan eksplanasi untuk mengembangkan sebuah penjelasan yang mudah dipahami atas suatu proses yang kompleks (Yin, 2018). Adapun model logis digunakan untuk membangun visualisasi dari proses bisnis sebelum dan setelah transformasi digital agar dapat dilakukan komparasi dengan lebih mudah. Visualisasi dan komparasi dilakukan dengan menggunakan konsep *business process management* (BPM). Adapun tahapan analisis tergambar dalam kerangka penelitian yang ditampilkan dalam gambar 1.





Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

Sumber: diolah oleh penulis (2023)

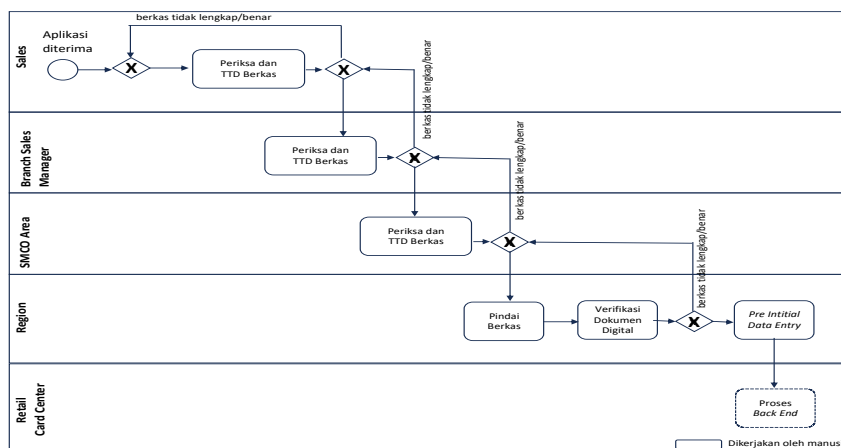
### Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan wawancara dengan enam orang responden dari level berbeda yang terlibat dalam pengembangan maupun pelaksanaan proses bisnis dan observasi dokumen sekunder, ditemukan perubahan pada proses bisnis kartu kredit Bank X sebelum dan setelah transformasi digital. Faktor utama yang membentuk perbedaan proses bisnis ini adalah perbedaan kanal yang tersedia bagi nasabah untuk melakukan pengajuan kartu kredit. Sebelum transformasi digital nasabah hanya dapat melakukan pengajuan kartu kredit di Bank X melalui petugas *sales* dengan mengisi formulir kertas. Pada era setelah transformasi digital, terdapat tiga kanal yang dapat digunakan oleh nasabah yaitu melalui petugas *sales* dimana petugas bersangkutan dilengkapi dengan *sales tools* yang terintegrasi dengan pengelola di kantor pusat, melalui kanal *website* Bank X maupun *super app* yaitu aplikasi Bank X yang diakses melalui ponsel nasabah sebagai salah satu representasi transformasi digital Bank X yang dapat langsung dirasakan oleh nasabah. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan masing-masing responden dan terangkum dalam penjelasan dari salah satu *team leader* departemen kartu kredit, "dari depan kita bagi ada yang namanya *sales-assisted* dan ada yang namanya *customer self-initiated*. Di *sales-assisted* ini goal-nya adalah kita mau kasih *super app* untuk si *sales* supaya dia bisa jual semua produk melalui satu perangkat dengan HP nya. Saat ini masih kartu kredit dan KSM. Ini berbeda dengan yang dulu masih menggunakan kertas yang diproses manual. Dari sini semuanya akan masuk *underwriting*. *Customer self-initiated* menggunakan channel [www.kartukreditBankX.co.id](http://www.kartukreditBankX.co.id) (*website*) dan *super app* dimana banyak aktivitas di-pass through..."

Bank menggunakan istilah *front-end* dan *back-end* untuk membedakan proses yang berkaitan dengan persiapan dokumen pengajuan kartu kredit nasabah dengan proses pengelolaan dan persetujuan atau penolakan pengajuan tersebut. Proses *front-end* merupakan proses yang berhubungan dengan interaksi nasabah dengan bank. Proses ini dimulai sejak nasabah melakukan pengajuan kartu kredit melalui satu dari ketiga alternatif kanal pengajuan, dan berakhir ketika pengajuan diteruskan kepada unit kerja kantor pusat

Bank X yang disebut *Retail Card Center (RCC)*. Proses *back-end* dimulai sejak pengajuan kredit diterima oleh RCC dan berakhir ketika pengajuan disetujui atau ditolak.

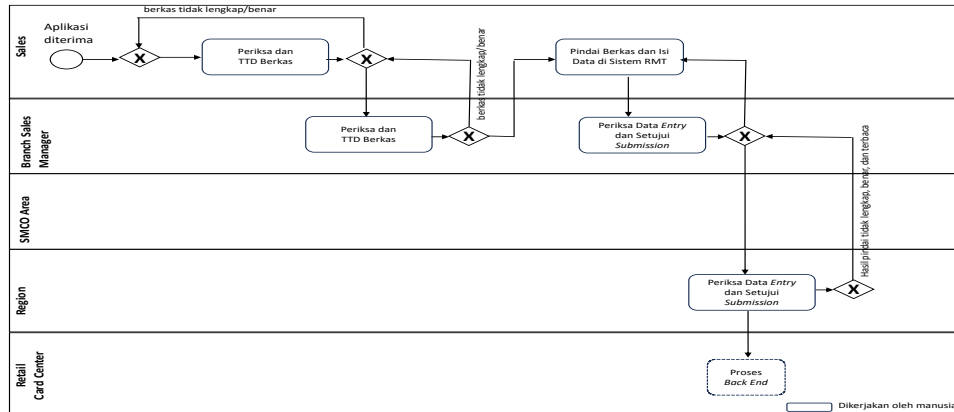
Pihak yang terlibat dalam proses *front-end* sebelum transformasi digital adalah petugas *sales* dan manajer di kantor cabang, *sales and marketing credit officer (SMCO)* area, dan petugas pada kantor regional. Warna hijau pada kotak menunjukkan aktivitas dilakukan secara manual oleh manusia. Visualisasi proses bisnis *front-end* ditampilkan pada gambar 2 berikut ini.



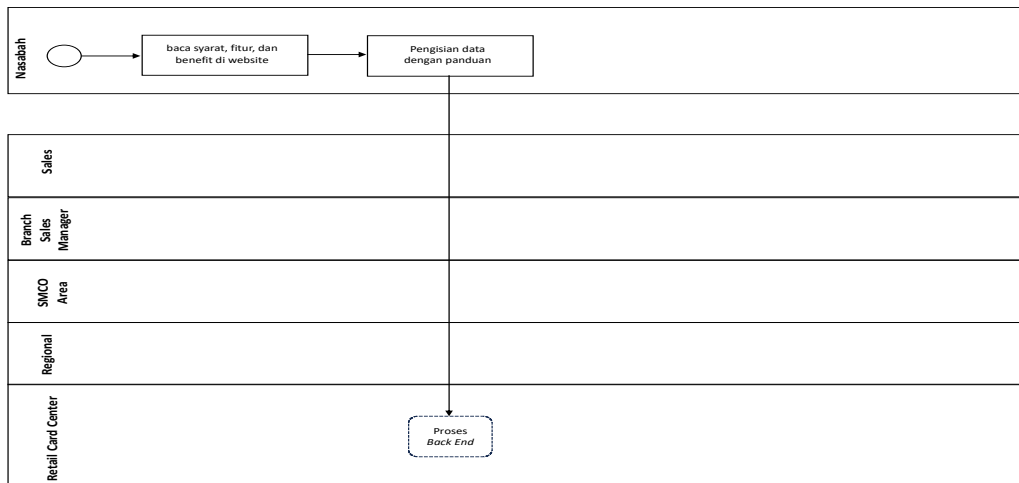
Gambar 2. Proses bisnis *front-end* kartu kredit Bank X sebelum transformasi digital  
Sumber: diolah oleh penulis (2023)

Proses bisnis *front-end* sebelum transformasi digital masih manual dengan alur yang mengikuti perpindahan fisik dari formulir pengajuan nasabah. Pada proses ini terdapat beberapa potensi pengulangan aktivitas karena setiap perpindahan dokumen disertai dengan pemeriksaan kembali terhadap berkas tersebut. Pada praktiknya kesalahan pengisian formulir maupun kelengkapan berkas yang tidak tertangkap oleh petugas *sales* dapat diteruskan hingga beberapa kali perpindahan unit kerja meskipun kesalahan lain sudah ditemukan dan berkas berulang kali dikembalikan dan diproses kembali. Hal ini selain memperpanjang siklus waktu juga menimbulkan potensi pengerjaan kembali (*rework*) yang tinggi. Hal ini salah satunya disampaikan oleh petugas kantor area yang menjembatani hubungan kantor cabang dengan regional, “Pada proses *front-end* sebelum transformasi ada tiga *layer* yang harus dilalui oleh aplikasi nasabah yaitu cabang, kami (area), dan kanwil (regional). Tektokan bisa terjadi berulang-ulang dan kalau ada kesalahan berkas akan dikembalikan baik dari kami ke cabang atau dari kanwil ke kami dan kami teruskan ke cabang.”

Transformasi digital Bank X yang mempengaruhi proses bisnis kartu kreditnya adalah pengembangan *sales tools* dan penambahan kanal pengajuan kartu kredit berupa *website* dan *super app*. Proses *front-end* pada ketiga bentuk transformasi digital ini adalah sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar 3 dan 4.



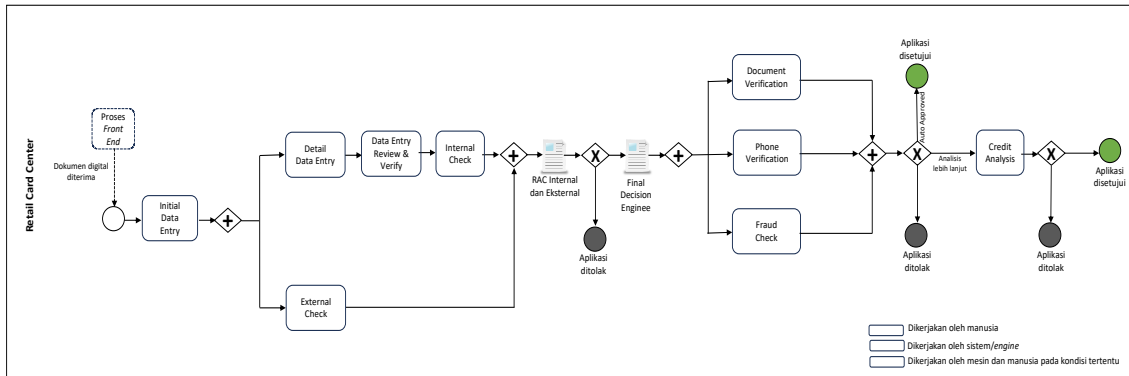
Gambar 3. Proses bisnis *front-end* kartu kredit Bank X dengan *sales tools*  
Sumber: diolah oleh penulis (2023)



Gambar 4. Proses bisnis *front-end* kartu kredit Bank X melalui *website* dan *super app*  
Sumber: diolah oleh penulis (2023)

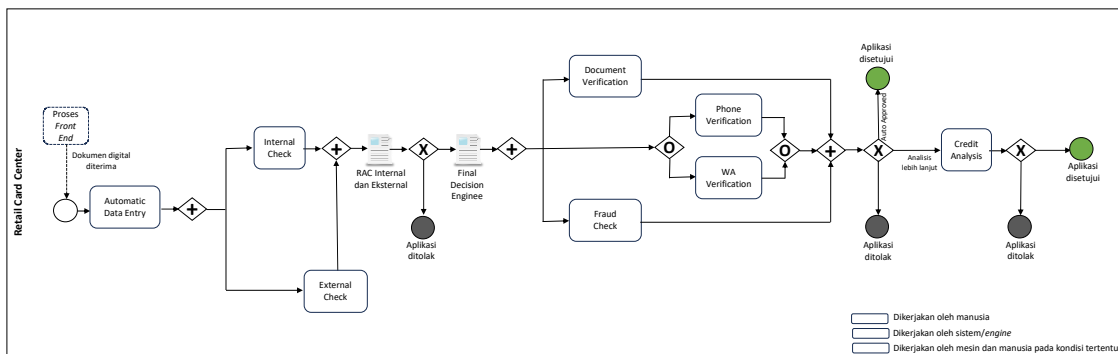
Pada penggunaan *sales tools* telah terdapat pengurangan aktivitas pada unit lain selain petugas *sales* dan kantor cabang. Unit kerja Area tidak lagi terlibat sedangkan regional hanya memeriksa dan memastikan data yang diinput *sales* telah sesuai untuk kebutuhan proses *back-end*. Dengan demikian terdapat pengurangan perpindahan dokumen kertas yang semula memperpanjang waktu proses. Pada gambar 3 terlihat bahwa kanal pengajuan *website* dan *super app* menghilangkan proses *front-end* pada bank karena aktivitas seluruhnya dilakukan oleh nasabah secara mandiri. Hal ini mengurangi biaya sumber daya dan waktu dari bank. Data yang diinput oleh nasabah langsung masuk ke proses *back-end* bank.

Proses *back-end* kartu kredit tidak mengalami terlalu banyak perubahan karena sejak tahun 2018 Bank X telah menggunakan *engine* dan *big data* untuk mendukung sistem penilaian kelayakan kredit (*underwriting*) terhadap nasabah. Gambar 5 menampilkan visualisasi dari proses bisnis *back-end* sebelum transformasi digital.



Gambar 5. Proses bisnis *back-end* kartu kredit Bank X sebelum transformasi digital  
Sumber: diolah oleh penulis (2023)

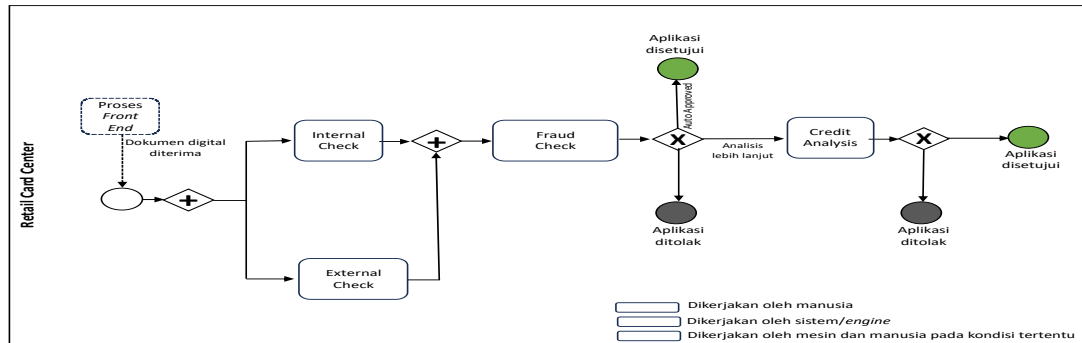
Perbedaan utama antara proses *back-end* kartu kredit Bank X sebelum dan setelah transformasi digital adalah hilangnya aktivitas *initial data entry* hingga *data entry review* pada proses dengan menggunakan *sales tools*. Hal ini disebabkan data yang diinput oleh petugas *sales* dan diteruskan oleh regional langsung menjadi data pada proses *back-end* yang dilakukan oleh unit kerja *retail card center* (RCC). Selain itu aktivitas verifikasi telepon sudah dapat dialihkan sebagian besarnya menggunakan pesan melalui aplikasi whatsapp yang lebih cepat dan berbiaya lebih rendah. Proses *back-end* pada penggunaan *sales tools* terlihat pada gambar 6.



Gambar 6. Proses bisnis *back-end* kartu kredit Bank X dengan *sales tools*  
Sumber: diolah oleh penulis (2023)

Proses *back-end* pengajuan aplikasi melalui kanal *website* sama dengan penggunaan *sales tools* karena nasabah yang melakukan pengajuan kartu kredit dapat berasal dari mana saja. Hal ini menyebabkan proses *underwriting* masih dilakukan dengan kebijakan dan parameter bagi nasabah umum. Proses yang berbeda terjadi pada kanal pengajuan melalui *super app* dimana nasabah yang dapat melakukan pengajuan hanyalah nasabah yang telah diseleksi dan diberi akses pada akun *super app* mereka. Terdapat eliminasi dari beberapa aktivitas seperti verifikasi dokumen dan verifikasi telepon karena data-data nasabah telah dimiliki oleh bank. Proses tersebut terlihat pada gambar 7.





Gambar 7. Proses bisnis *back-end* kartu kredit Bank X dengan *super app*

Sumber: diolah oleh penulis (2023)

Untuk melakukan analisis nilai tambah, setiap aktivitas dalam proses bisnis tersebut akan dianalisis berdasarkan kriteria yang tertera pada tabel 1.

Tabel 1. Kriteria penilaian aktivitas

Aktivitas	Kriteria	Kode Aktivitas	VA	BVA	NVA
	Mengubah kondisi dari <i>output</i>	A1	✓	×	×
	Perubahan tidak dicapai pada aktivitas sebelumnya	A2	✓	×	×
	Memungkinkan aktivitas berikutnya dijalankan	A3	✓	×	×
Aktivitas 1	Diperlukan untuk menjalankan proses bisnis dengan lebih baik	A4	n/a	✓	×
	Berguna untuk mengurangi risiko bisnis	A5	n/a	✓	×
	Diperlukan untuk meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi	A6	n/a	✓	×
	Penerima <i>Value</i>	A7	Nasabah	Bank	Tidak Ada

Sumber: Dumas et al., (2018), diolah kembali

Setiap aktivitas akan dinilai dengan kriteria pada tabel 1 sehingga dapat disimpulkan kategori bagi masing-masing aktivitas. Adapun analisis terhadap aktivitas dalam proses bisnis *front end* dan *back end* kartu kredit bank X terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Penilaian aktivitas berdasarkan kriteria analisis nilai tambah

Aktivitas	Pelaksana	Output	A	A	A	A	A	A	A7	Kategori
			1	2	3	4	5	6		
<b>Proses Front-end</b>										
Pemeriksaan berkas	Sales	Aplikasi terisi dengan benar dan lengkap	✓	✓	✓	n/a	n/a	n/a	Nasabah	VA
Pemeriksaan berkas dan penandatanganan	Branch Sales Manager	Aplikasi terisi dengan benar dan	×	×	×	✓	✓	✓	Bank	BVA

		lengkap dan bukan fiktif									
Pemeriksaan berkas	<i>Sales and Marketing Credit Officer Area</i>	Aplikasi terisi dengan benar dan lengkap dan bukan fiktif	×	×	×	×	×	×	Tidak Ada	NVA	
Pindai berkas	Petugas Region	Dokumen digital yang benar, jelas, dan lengkap	✓	✓	✓	n/a	n/a	n/a	Nasa-bah	VA	
Verifikasi dokumen hasil pindai	Petugas Region	Dokumen digital yang benar, jelas, dan lengkap	×	×	×	×	×	×	Tidak Ada	NVA	
<i>Pre initial data entry</i>	Petugas Region	Data digital yang baik dan benar untuk proses <i>back-end</i>	×	×	×	✓	✓	✓	Bank	BVA	
<b>Proses Back-end</b>											
<i>Initial data entry</i>	RCC	Data digital primer yang benar dan lengkap	✓	✓	✓	n/a	n/a	n/a	Nasa-bah	VA	
<i>Detail data entry</i>	RCC	Data digital sekunder yang benar dan lengkap	✓	✓	✓	n/a	n/a	n/a	Nasa-bah	VA	
<i>Data entry review</i>	RCC	Data digital primer dan sekunder yang benar dan lengkap	×	×	×	×	×	×	Tidak Ada	NVA	
<i>Internal Check</i>	RCC	Aplikasi kredit tanpa duplikasi dengan batas eksposur kredit dan internal record yang baik	×	×	×	✓	✓	✓	Bank	BVA	
<i>External Check</i>	RCC	Aplikasi kredit dengan SLIK yang baik	×	×	×	✓	✓	✓	Bank	BVA	
<i>Document Verification</i>	RCC	Dokumen yang sah	×	×	×	✓	✓	✓	Bank	BVA	
<i>Phone Verification</i>	RCC	Pengajuan kredit benar	×	×	×	✓	✓	✓	Bank	BVA	

		oleh nasabah bersangkutan								
<i>Fraud Check</i>	RCC	Aplikasi kredit tanpa <i>fraud trait</i> berdasarkan basis data Bank	×	×	×	✓	✓	✓	Bank	BVA
Pemutusan Kredit	RCC	Keputusan kredit terima atau tolak dan limit yang diberikan	✓	✓	✓	n/a	n/a	n/a	Nasabah	VA

Sumber: Diolah oleh penulis (2023)

Setelah dilakukan penilaian terhadap seluruh aktivitas pada masing-masing kanal pengajuan kartu kredit nasabah, dapat ditampilkan komposisi aktivitas berdasarkan analisis nilai tambah yang ditunjukkan pada tabel 3. Terlihat bahwa selain terdapat pengurangan jumlah aktivitas secara total, terdapat juga eliminasi pada aktivitas yang tidak bernilai tambah (NVA).

Tabel 3. Jumlah dan kategori aktivitas proses bisnis kartu kredit Bank X

Kanal	VA	BVA	NVA	Jumlah Aktivitas
<i>Paper-based manual</i>	5	7	3	15
<i>Sales tools</i>	4	7	2	13
<i>Website</i>	2	5	0	7
<i>Super app</i>	2	3	0	5

Sumber: diolah oleh penulis (2023)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan seluruh responden khususnya responden yang berasal dari *Credit Card Department*, ditampilkan bahwa siklus waktu, pemrosesan setelah transformasi digital menjadi lebih cepat paling sedikit 1,3 hari kerja dan paling banyak 5,17 hari kerja tergantung kanal yang digunakan oleh nasabah. Uraian waktu tersebut ditampilkan dalam tabel 4.

Tabel 4. Jumlah hari pemrosesan kartu kredit Bank X

Kanal pengajuan	Siklus waktu (hari)	Keterangan
<i>Paper-based manual</i>	5-6	Tidak dapat dihitung secara tepat karena sangat bergantung pada perpindahan fisik dari aplikasi permohonan kredit dan ketepatan penulisan tanggal pada formulir oleh nasabah atau petugas sales

<i>Sales tools</i>	3,7	Dihitung sejak data diinput oleh petugas sales di sistem <i>sales tools</i>
<i>Website</i>	1,56	Sejak <i>submission data</i> diterima dari nasabah
<i>Super app</i>	0,83	Sejak <i>submission data</i> diterima dari nasabah

Sumber: diolah oleh penulis (2023)

### Kesimpulan dan Saran

Hasil analisis di atas menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa transformasi digital memberikan manfaat efisiensi bagi proses bisnis kartu kredit Bank X. Efisiensi tersebut berasal dari pemrosesan aplikasi yang tidak lagi dilakukan dengan mengikuti pergerakan dari formulir kertas secara fisik sehingga tidak lagi diperlukan waktu tunggu sampai aplikasi mencapai jumlah tertentu untuk dikirimkan kepada unit kerja selanjutnya. Selain itu efisiensi juga muncul akibat hilangnya aktivitas yang tidak bernilai tambah dari pemeriksaan formulir yang terjadi berkali-kali pada setiap perpindahan formulir fisik yang terjadi pada proses bisnis sebelum transformasi digital.

Dari sisi utilisasi teknologi digital, terdapat juga beberapa aktivitas pada proses *back-end* setelah transformasi yang dilakukan oleh mesin sehingga dapat selesai dalam hitungan detik. Aktivitas-aktivitas dimaksud dapat dilihat pada visual model dimana aktivitas yang dilakukan oleh manusia diberi warna hijau sedangkan aktivitas yang dilakukan oleh mesin diberi warna kuning. Pada kanal yang *website* dan *super app* atau yang disebut *customer initiated channel*, proses *front-end* dilakukan sendiri oleh nasabah dengan mengikuti panduan yang disediakan oleh Bank X pada masing-masing kanal. Hal ini menghilangkan proses *front-end* pada bank dan dengan demikian memberikan efisiensi pada proses bisnis.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena kurangnya akses terhadap data yang lebih mendalam tentang durasi waktu pemrosesan dan waktu tunggu secara spesifik pada setiap aktivitas. Hal ini berdampak pada kekurangan penelitian dalam mengidentifikasi bagian-bagian dalam proses bisnis yang sering mengalami *process bottleneck* sehingga dapat diantisipasi secara formal. Selain ini juga penelitian ini belum mendapatkan informasi mengenai alokasi yang presisi atas biaya transformasi digital oleh Bank terhadap masing-masing aktivitas pada proses bisnis yang sedang diteliti. Kekurangan-kekurangan ini dapat menjadi masukan dan saran bagi penelitian berikutnya agar dapat mengevaluasi efisiensi proses bisnis dengan mempertimbangkan nilai investasi yang dikeluarkan dibanding dengan manfaat efisiensi yang diperoleh perusahaan.

### Daftar Pustaka

- Anggraini, I. S., Mursityo, Y. T., & Setiawan, N. Y. (2020). *Perbaikan Proses Bisnis Layanan Perkreditan Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) Dengan Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) Pada PT. BPR Bina Reksa Karyaartha Pare* (Vol. 4, Issue 9). <http://j-ptiik.ub.ac.id>
- Bank X. (2022). *Laporan Tahunan Bank X 2021*.
- Bank X. (2023). *Laporan Tahunan Bank X 2022*.
- Barquin, S., & HV, V. (2016, April). *Building a Digital-Banking Business*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Bouyon, S. (2018). *Cost and Value in Banks: A Model Fit for the Digital Era?* [www.ecri.eu](http://www.ecri.eu)
- Campanella, F., Serino, L., Battisti, E., Giakoumelou, A., & Karasmani, I. (2023). FinTech in the financial system: Towards a capital-intensive and high competence human capital reality? *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113376>
- Dominic, N., & Pardamean, B. (2023). Decision Theory and Risk Simulation Analysis for Optimizing Profit in PayLater Services. *Procedia Computer Science*, 219, 60–67. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.264>

- Dumas, M., Rosa, M. Ra., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.
- Galuh Waluyo, A., Aknuranda, I., & Yudi Setiawan, N. (2018). Analisis Proses Bisnis Pada Toko Buku Galuh Menggunakan Business Process Improvement Framework. In *Jurnal Pengembangan Teknologi Informatika dan Ilmu Komputer* (Vol. 2, Issue 12). <http://j-ptiik.ub.ac.id>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cornerstone of Cost Management* (4th ed.). Cengage Learning.
- Kobler, D., & Bucherer, S. (2016). *Banking Business Models of the Future*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/>
- Krivorotov, G. (2023). Machine learning-based profit modeling for credit card underwriting - implications for credit risk: Machine learning-based profit modeling for credit card underwriting. *Journal of Banking and Finance*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2023.106785>
- Kutnjak, A., & Pihir, I. (2019). *Challenges, Issues, Barriers and Problems in Digital Transformation-Systematic Literature Review*.
- Litt, W. H. (2021). COVID-19, the Accelerated Adoption of Digital Technologies, and the Changing Landscape of Branch Banking. *Agricultural & Applied Economics Association*, 36(Quarter 3). <https://www.jstor.org/stable/10.2307/27098596>
- Muhamad, F. S. (2022). *Analisis Pengaruh Manajemen Proses Bisnis Terhadap Kinerja Proses Bisnis di BPJS Kesehatan*. Universitas Indonesia.
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2022). Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1212–1242. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>
- OJK. (2021a). *Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan*.
- OJK. (2021b). *Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan*. <https://www.ojk.go.id/id/>
- Ortaköy, S., & Özsürünç, Z. (2019). The Effect of Digital Channel Migration, Automation and Branches Centralization on the Efficiency of Operational Staff of Bank Branches. *Elsevier B. V.*, 158, 938–946. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Prokopenko, O., Shmorgun, L., Kushniruk, V., Prokopenko, M., Slatvinska, M., & Huliaieva, L. (2020). Business Process Efficiency In A Digital Economy. *Journal Impact Factor*, 11(3), 122–132. <http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=11&ITType=3>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Method For Business: A, Skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Sewpersadh, N. S. (2023). Disruptive business value models in the digital era. In *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 12, Issue 1). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00252-1>
- Silawati. (2022, September 20). *Riset Kredivo: Penggunaan Paylater di E-commerce Meningkat 38% di 2022*. SWA Online Magazine. <https://swa.co.id/swa/trends/riset-kredivo-penggunaan-paylater-di-e-commerce-meningkat-38-di-2022>
- Topala, P., & Postolache, V. (2018). Re-engineering of business processes as a bank efficiency method. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 400(6). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/400/6/062029>
- Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2020). *The Digital Banking Revolution* (3rd ed.). Walter de Gruyter Inc.
- Wicaksono, A. A. (2022). *Analisis Business Process Sektor Renewable Energy Pada Perusahaan Dengan Lini Bisnis Terintegrasi (EPCC, Operation & Maintenance dan investasi) Studi Kasus PT. Wijaya Karya Rekrayasa Konstruksi-Subsidiary of PT Wijaya Karya (Persero) Tbk*. Universitas Indonesia.
- Woodside, A. G. (2017). *CASE STUDY RESEARCH: Core Skill Sets in Using 15 Genres* (2nd ed.). Emerald. <https://doi.org/10.1108/9781785604607>



- Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application: Design and Method* (C. Neve, Ed.; 6th ed.). Sage Publication.