

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan Pembiayaan adalah badan usaha di luar Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) yang khusus didirikan untuk melakukan kegiatan yang termasuk dalam bidang usaha "Lembaga Pembiayaan". Perusahaan pembiayaan merupakan badan usaha yang khusus didirikan untuk melakukan Sewa Guna Usaha, Anjak Piutang, Pembiayaan Konsumen, dan atau usaha Kartu Kredit. Menurut Keputusan Menteri Keuangan No. 1169/KMK. 01/1991 tertanggal 21 November 1991 tentang kegiatan leasing atau sewa guna usaha. Leasing adalah segala kegiatan pembiayaan dalam bentuk penyediaan barang modal baik secara leasing dengan hak opsi (*Finance Lease*) maupun leasing tanpa hak opsi (*Operating Lease*) untuk digunakan oleh lease selama jangka waktu tertentu berdasarkan pembayaran secara berkala.

Suatu perjanjian leasing disebut sebagai sewa guna usaha, merupakan hal yang umum dilakukan dalam dunia usaha saat ini. Leasing sebagai sistem pembiayaan mempunyai peranan dalam peningkatan pembangunan perekonomian nasional. Usaha leasing dapat membantu pengusaha-pengusaha Indonesia terutama pengusaha industri kecil, dalam mengatasi cara pembiayaan untuk memperoleh alat-alat perlengkapan maupun barang-barang modal yang mereka perlukan. Sebagian besar modal perusahaan leasing diperoleh dari dana pinjaman bank. Tingginya tingkat suku bunga bank memengaruhi permodalan perusahaan

leasing karena semakin besar jumlah modal yang dipinjam, semakin besar jumlah bunga bank yang harus dibayar. Rendahnya bunga bank yang dimiliki perusahaan pembiayaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan tingkat suku bunga bank yang rendah, perusahaan leasing masih mampu bertahan dalam menjalankan perusahaannya. Perjanjian finance lease menjadi salah satu alternatif pembiayaan barang-barang modal yang tidak terlepas dari masalah terminasi atau pemutusan perjanjian leasing sehingga menjadi lebih pendek dari masa leasing yang disepakati.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Perusahaan Pembiayaan Tahun 2012 – Agustus 2018**

Jenis Usaha	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Lembaga Pembiayaan	200	202	201	203	200	193	188
Perusahaan Modal Ventura	85	74	65	61	62	63	65
Pembiayaan Infrastruktur	2	2	2	2	2	2	2

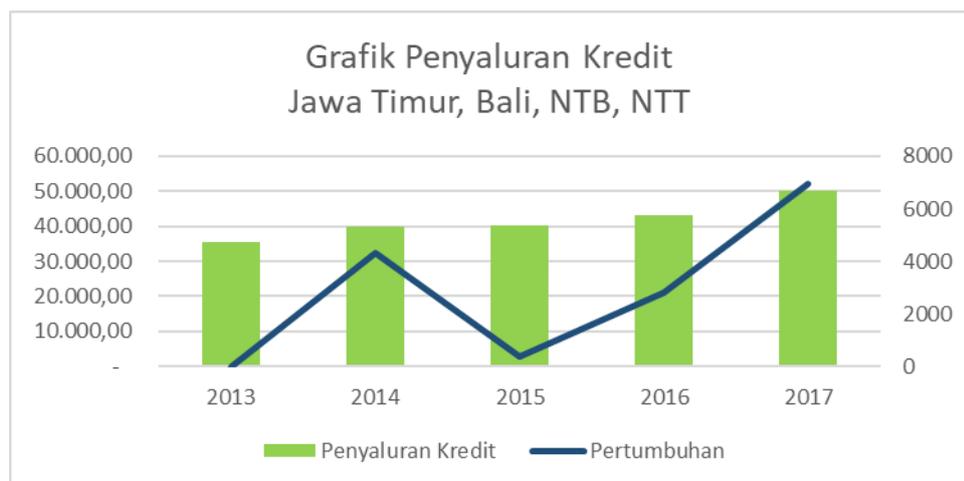
Sumber : Otoritas Jasa Keuangan, September 2018.

Tabel 1.1 menunjukkan perincian jumlah perusahaan pembiayaan di Indonesia dari tahun 2012 sampai Agustus 2018 berdasarkan data dari OJK. Perusahaan pembiayaan memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam mendukung perekonomian nasional yaitu sebagai salah satu sumber pembiayaan alternatif bagi masyarakat dalam hal pemenuhan kebutuhan permodalan dan atau untuk membeli asset / barang. Dengan banyaknya fasilitas yang ditawarkan oleh perusahaan pembiayaan, maka sebelum memutuskan untuk menggunakan jasa pembiayaan, sebaiknya masyarakat memahami karakteristik dari masing-masing jasa pembiayaan tersebut. Kehadiran industri jasa pembiayaan di Indonesia belum

terlalu lama, terutama bila dibandingkan dengan negara-negara maju. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang diolah Bisnis.com pada Selasa (15/1/2019), jumlah perusahaan pembiayaan pada 2015 mencapai 203 unit. Jumlah pelaku industri pembiayaan terus turun dari tahun ke tahun, hingga akhirnya mencapai 188 unit perusahaan pada tahun 2018.

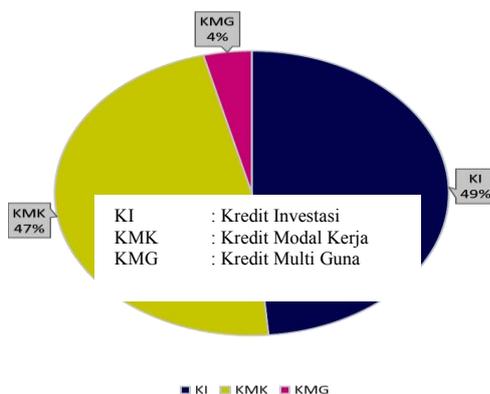
Dikutip dari Bisnis.com, JAKARTA, menyebutkan bahwa jumlah perusahaan multifinance terus menyusut dalam empat tahun terakhir. Kepala Eksekutif Pengawas Industri Keuangan Non Bank - OJK (Riswinandi) mengatakan tidak khawatir dengan terjadinya penurunan jumlah perusahaan pembiayaan yang terjadi. Menurutnya, penurunan tersebut terjadi akibat adanya konsolidasi dan adanya sejumlah perusahaan yang tidak siap untuk melanjutkan bisnis.

**Gambar 1.1**  
**Jumlah Penyaluran Kredit Perusahaan Pembiayaan di Jawa Timur, Bali, NTT, NTB tahun 2013-2017**



Sumber: Statistik Lembaga Pembiayaan tahun 2017.

CSUL Finance cabang Surabaya telah menjadi cabang resmi sejak tahun 1996 dengan kantor awal yang berada di dalam kantor PT Trakindo Utama. Namun demikian cabang hanya mengkhususkan diri pada pembiayaan kredit investasi yang awalnya untuk membiayai alat-alat berat yang di beli dari PT Trakindo Utama cabang Surabaya, Mataram, Denpasar, Kupang. Selain konsumen yang membeli alat berat, kantor cabang Surabaya juga melayani pelanggan tetap dari PT Standard Chartered Leasing yang membeli mesin-mesin industri. Adapun pengembangan usaha pada CSUL Finance cabang Surabaya dapat dilihat dari Gambar 1.2 yang menunjukkan berbagai jenis pembiayaan yang di proses oleh CSUL Finance cabang Surabaya. 3 (tiga) jenis tipe pembiayaan telah dikembangkan oleh cabang Surabaya sejak tahun 2012. Adapun perkembangan porsi penyaluran kredit berdasarkan jenis pembiayaannya adalah kredit modal kerja (sebesar 47% dari total penyaluran kredit), kredit investasi (sebesar 49% dari total penyaluran kredit) serta kredit multiguna (sebesar 4% dari total penyaluran kredit).



**Gambar 1.2**  
**Jenis Pembiayaan CSUL Finance Cabang Surabaya**

Besarnya tingkat kebutuhan dan realisasi kredit investasi pada CSUL Finance Surabaya sebesar 49% menunjukkan bahwa kredit investasi merupakan kredit jangka panjang yang dibutuhkan oleh pelaku usaha untuk membiayai kebutuhan barang modal dalam rangka rehabilitasi, modernisasi, perluasan, dan atau kebutuhan khusus terkait investasi. Masa pemakaiannya untuk suatu periode yang relatif lebih lama dan dibutuhkan modal yang relatif besar. Kemajuan perusahaan pembiayaan selaras dengan kemajuan perekonomian yang mendorong berdirinya perusahaan di segala bidang, sehingga akan timbul persaingan antar perusahaan-perusahaan yang menawarkan produk-produk sejenis. Sistem pembayaran kredit dalam pemasaran diharapkan mampu menopang tingkat penjualan perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan semua golongan ekonomi masyarakat, terutama golongan masyarakat ekonomi menengah ke bawah yang merupakan pangsa pasar besar dan potensial.

Menurut data pertumbuhan pendapatan di CSUL Finance Surabaya, sejak tahun 2016 hingga 2018 terjadi grafik yang mengalami penurunan. Hal ini tentu tidak sejalan dengan tujuan perusahaan yang seharusnya pertumbuhan cabang sejalan dengan penambahan target. Adapun data yang didapat dari beberapa calon *lessee* (debitur) mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang terkait dengan proses layanan kredit investasi yang masih belum optimal jika dibandingkan kompetitor. Menurut grafik pertumbuhan pendapatan CSUL Finance cabang Surabaya pada tahun 2017 ke tahun 2018 terjadi penurunan pendapatan. Beberapa *lessee* telah menyampaikan ketidakpuasan atas layanan dari CSUL Finance sehingga memilih lembaga pembiayaan lain saat membeli barang produksi.

Menanggapi informasi yang di sampaikan oleh beberapa *lessee*, CSUL Finance Surabaya harus mulai berinovasi memperbaiki proses layanan kreditnya. Selain meningkatkan pelayanan kepada *lessee* (debitur), dengan tujuan agar kredit investasi dapat meningkat.



Sumber : CSUL Finance Surabaya, 2018.

**Gambar 1.3**

### **Data Pertumbuhan Pendapatan CSUL Finance Cabang Surabaya**

Untuk itu CSUL Finance Surabaya harus menetapkan dan mencapai target penyaluran kredit dan untuk bersaing dengan Lembaga pembiayaan lain yang sejenis. Mayoritas penyaluran kredit di CSUL Finance Surabaya adalah 49%, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian kredit investasi berkembang sangat pesat dan diminati oleh *lessee* (debitur) di CSUL Finance Surabaya, sehingga produk pembiayaan ini akan digunakan sebagai fokus penelitian ini. Kebutuhan perbaikan proses layanan dibutuhkan agar *lessee* menjadi puas dan memilih CSUL Finance sebagai sumber pendanaan dalam membeli barang produksinya melalui Kredit Investasi. Kualitas pelayanan sangat diperlukan sebuah lembaga pembiayaan untuk meningkatkan penyaluran kredit kepada *lessee*-nya.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Total Pembiayaan CSUL Finance, TIFA dan BUANA**

Keterangan	Jumlah Pembiayaan (Bersih) 2017 (ribuan rupiah)	Jumlah Pembiayaan (Bersih) 2018 (ribuan rupiah)
PT. CSUL Finance	Rp 189.829.207,-	Rp 230.389.563,-
PT. Tifa Finance, Tbk	Rp 101.814.033,-	Rp 67.011.462,-
PT. Buana Finance, Tbk	Rp 2.629.612.000,-	Rp 3.422.701.000,-

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan CSUL Finance, TIFA dan BUANA.

Berdasarkan data tahun 2017 dan 2018, maka data jumlah pembiayaan CSUL Finance berada di antara TIFA dan BUANA. Untuk itu, data dua pesaing tersebut dijadikan acuan untuk perbaikan proses layanan kredit ke depannya. Data keuangan akan meningkat jika diiringi adanya perbaikan proses layanan kredit. Hal ini dapat menjadi faktor pertimbangan utama pada calon *lessee (debitur)* untuk memilih *finance* mana yang terbaik saat pengajuan kredit. Untuk itu ada beberapa penentuan *technical response* yang menjadi target perbaikan proses layanan kredit di CSUL Finance.

Perbaikan lain yang akan dilakukan adalah dengan memperhatikan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen. Perbaikan ini dinilai penting untuk dilakukan, karena dengan adanya banyak perusahaan pembiayaan di mana produk yang diberikan juga sejenis, maka kualitas dan kecepatan proses merupakan salah satu hal penting yang menjadi perhatian dari konsumen. Kualitas yang diberikan oleh perusahaan pembiayaan menjadi faktor utama dan tentunya berbeda-beda, namun hal tersebut tetap harus menjadi perhatian utama bagi pihak manajemen perusahaan karena kualitas merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh penyedia produk atau jasa, kualitas menjadi hal yang harus diperhatikan oleh suatu penyedia jasa karena kualitas merupakan serangkaian

fitur-fitur dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu produk sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen (Gasperz, 1997). Hal ini sesuai dengan penelitian Pane, dkk (2013) yaitu perbaikan kualitas layanan yaitu dari jadwal pelayanan tepat waktu menjadi prioritas perbaikan pertama pihak rumah sakit karena memiliki bobot yang paling besar. Berdasarkan hasil penelitian itu, perlu ditinjau ulang tentang pentingnya kualitas layanan di CSUL Finance Surabaya.

Produk berkualitas tentunya harus didukung oleh layanan yang juga berkualitas, meskipun layanan merupakan suatu aktifitas yang bersifat tidak kasat mata, suatu perusahaan diharapkan untuk mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan konsumen, hal tersebut disebabkan karena kepuasan konsumen (*customer satisfaction*) sebagai penerima layanan akan dicapai apabila penerima layanan yang tidak lain adalah konsumen dapat memperoleh layanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (*customer requirement*) (Ratminto dan Winarsih, 2005). Adapun hambatan yang sering terjadi di CSUL Finance cabang Surabaya adalah pelayanan proses pengajuan kredit investasi yang dinilai agak lama dan perlu ditinjau kembali, karena konsumen membutuhkan waktu dan proses saat dimulai pengajuan permohonan pembiayaan hingga pencairan kredit.

Untuk mengetahui apakah konsumen sudah merasakan manfaat dari kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh suatu produk, maka produsen atau perusahaan harus mengetahui kebutuhan konsumennya (*customer requirement*) melalui suara konsumen (*voice of customer*). Mengetahui dan mendengarkan suara konsumen (*voice of customer*) dianggap penting karena posisi konsumen adalah sebagai pihak yang akan selalu menuntut produsen atau

perusahaan untuk memenuhi kualitas produk dan layanan agar sesuai dengan standar mutu yang secara langsung akan berdampak pada proforma dari produsen atau perusahaan itu sendiri. Untuk memperoleh informasi yang jelas mengenai kebutuhan konsumen (*customer requirement*) maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerjemahkan dan mengklasifikasikannya sesuai dengan atribut mana saja yang paling dianggap penting oleh konsumen karena tidak dapat dipungkiri bahwa terkadang terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam proses mengidentifikasi kebutuhan konsumen (*customer requirement*), dimana dari sisi konsumen tidak jarang dari mereka yang kurang dapat menerjemahkan secara pasti apa yang mereka butuhkan, sedangkan dari sisi perusahaan, manajer hendaknya membuat sebuah perbaikan internal dengan input dari suara konsumen (Ulwick, 2003). Informasi mengenai kebutuhan konsumen (*customer requirement*) dapat diperoleh melalui survei terhadap konsumen tetap (*regular*) dengan tujuan untuk mengetahui preferensi konsumen terhadap suatu produk ataupun layanan yang telah diberikan oleh produsen atau perusahaan.

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Pane, dkk (2013) dan Ho *et al* (2016) karena untuk penelitian Pane, dkk. (2013) berfokus pada sektor jasa, sedangkan penelitian Ho *et al* (2016) berfokus pada hambatan yang dihadapi oleh industri manufaktur dalam melakukan efisiensi bahan baku. Pada penelitian Pane, dkk (2013) dilakukan pada pasien rawat inap di sebuah rumah sakit dan berfokus ada pelayanan, ditemukan bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan yaitu dari jadwal pelayanan tepat waktu menjadi prioritas perbaikan pertama pihak rumah sakit karena memiliki bobot yang paling

besar. Selanjutnya diikuti dengan variabel melayani kapanpun dibutuhkan oleh pasien, prosedur pelayanan tidak berbelit - belit, perawat berpengalaman, mudah menemui petugas medis, karyawan non medis cepat melayani. Penelitian ini menggunakan integrasi *Quality Function Deployment* (QFD) dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menjangkau keinginan pelanggan, melihat atribut yang harus diprioritaskan serta yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Penelitian Ho *et al* (2016) mengidentifikasi dan mengevaluasi hambatan yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur Listrik dan Elektronik (E&E) di Malaysia dalam menerapkan strategi efisiensi bahan baku. Metode penelitian mode campuran digunakan untuk mengumpulkan data dari perusahaan-perusahaan ini. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk mengidentifikasi hambatan yang dihadapi oleh industri Listrik dan Elektronik Malaysia (E&E), sementara survei *Analytic Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menentukan pentingnya setiap hambatan yang ada.

Untuk penelitian ini berfokus pada strategi perbaikan kualitas produk dan layanan yang akan dirancang pada penelitian ini bertujuan agar perusahaan (CSUL Finance cabang Surabaya) diharapkan mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Kualitas jenis pembiayaan dan layanan dijadikan sebagai fokus penelitian karena industri yang sama memiliki kualitas produk hampir sama, namun varian jenis pembiayaan berbeda. Penelitian ini akan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD) dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan *Critical to Quality* (CTQ). *Quality Function*

*Development* (QFD) merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan kebutuhan konsumen (*customer requirement*) dan menterjemahkannya ke dalam atribut penelitian, tujuannya agar area fungsional dapat memahami dan bertindak atas kebutuhan konsumen (*customer requirement*) bukan berdasarkan kebutuhan manajemen. Pemahaman tersebut diharapkan perusahaan mampu mengidentifikasi solusi alternatif dalam proses pemenuhan kebutuhan konsumen. Beberapa keuntungan yang diperoleh dari penggunaan metode QFD adalah perusahaan dapat meningkatkan kepuasan konsumen, memperkuat hubungan antara pihak perusahaan dengan konsumen, serta meningkatkan pangsa pasar (Heizer dan Render, 2014).

Dimensi kualitas yang telah ditentukan melalui metode QFD tersebut akan direpresentasikan ke dalam matriks *House of Quality* (HoQ) yang merupakan suatu alat dari QFD berupa rumah matriks. Matriks HoQ secara garis besar adalah upaya untuk mengkonversi suara konsumen (*voice of customer*) terhadap karakteristik teknis atau spesifikasi teknis dari sebuah produk (barang atau jasa) yang dihasilkan. Matriks HoQ digunakan untuk menterjemahkan kebutuhan customer (*customer requirement*), hasil riset pasar dan *benchmarking data* kedalam sejumlah target teknis yang menjadi prioritas (Heizer dan Render, 2014).

Pengukuran yang digunakan sebagai metode pendukung dari metode QFD adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP digunakan karena AHP merupakan teori pengukuran yang bertujuan untuk menemukan skala rasio, baik dari perbandingan berpasangan yang diskrit maupun berkesinambungan. Teori pengukuran ini merupakan suatu model yang digunakan

sebagai faktor pendukung bagi perusahaan dalam melakukan keputusan, karena model ini akan menguraikan permasalahan multi faktor atau multi kriteria yang lebih kompleks yang digambarkan menjadi suatu hirarki sebagai representasi dari sebuah permasalahan yang lebih kompleks (Saaty, 1993). Metode AHP juga digunakan peneliti untuk menentukan *Critical to Quality* (CTQ).

Manfaat yang di harapkan oleh perusahaan dengan menerapkan kedua metode diatas guna merancang perbaikan kualitas produk dan layanan perusahaan adalah dengan metode QFD perusahaan dapat menurunkan keluhan pelanggan, serta meningkatkan komunikasi internal perusahaan, dengan demikian maka penjualan akan meningkat dan di harapkan perumbuhan pendapatan pada CSUL Finance cabang Surabaya juga meningkat. Melalui matriks HoQ perusahaan akan mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan dapat merancang rencana strategis secara teknis berdasarkan kebutuhan konsumen (*customer requirement*). Penggunaan metode AHP ditujukan agar perusahaan mampu mengambil keputusan sesuai dengan permasalahan yang lebih kompleks.

Penelitian ini penting dilakukan karena dengan adanya perbaikan pada proses, maka pertumbuhan pada pendapatan CSUL Finance cabang Surabaya diharapkan dapat sesuai dengan peningkatan target yang diberikan. Sehingga dengan adanya penelitian sebelumnya dan permasalahan yang harus di selesaikan, maka peneliti ingin melakukan penelitian pada proses layanan kredit investasi CSUL Finance cabang Surabaya dengan judul **“Rancangan Perbaikan Proses Layanan Kredit**

**Investasi CSUL Finance Cabang Surabaya Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP) Dan Quality Function Deployment (QFD)***”.

**1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

Bagaimanakah perbaikan Proses Layanan Kredit Investasi CSUL Finance cabang Surabaya dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Quality Function Deployment (QFD)?

**1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah merancang proses perbaikan pelayanan kredit Investasi di CSUL Finance cabang Surabaya agar dapat mencapai target, dengan cara:

1. Menentukan faktor prioritas lessee (debitur) CSUL Finance dalam memilih perusahaan sebagai mitra pembiayaan pengajuan kredit investasi.
2. Mengetahui kondisi layanan perbankan yang dimiliki oleh CSUL Finance Surabaya dibandingkan dengan pesaing berdasarkan pendapat lessee (debitur) CSUL Finance Surabaya.
3. Mengetahui respon internal CSUL Finance Surabaya sesuai pendapat lessee (debitur) atas layanan pembiayaan yang tersedia.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulisan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Untuk membantu pihak manajemen CSUL Finance cabang Surabaya dalam melakukan analisa dan perbaikan kualitas pembiayaan melalui rancangan perbaikan pada proses Kredit Investasi.
2. Sebagai referensi dan bahan perbandingan bagi pihak lain untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi 6 (enam) bab yang terdiri dari beberapa sub bab yang merupakan penjabaran dari bab yang ada.

Sistematika bab dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini menyajikan beberapa sub bab yang meliputi: Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menyajikan beberapa sub bab, yang meliputi: beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, menyajikan beberapa teori yang berkaitan dengan penelitian, dan disertai dengan kerangka pemikiran.

### BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan beberapa sub bab, yang meliputi: pendekatan penelitian, desain penelitian, (unit analisis, dan kriteria untuk interpretasi data), jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data dan batasan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

### BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Bab ini menyajikan ulasan mengenai sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan ulasan mengenai strategi yang telah diimplementasikan oleh perusahaan.

### BAB V. ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan data yang telah diperoleh yang kemudian akan dibahas serta dianalisis dengan lebih mendalam. Pembahasan akan memaparkan analisis yang diperkuat dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil penelitian.

### BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir dalam penelitian ini, menyajikan beberapa hal yang merupakan kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan disertai saran kepada perusahaan.