



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2019

**Analisis Efektivitas Inovasi ACC One pada Astra Credit
Companies**

Skripsi

Oleh:
Bonita Br. Sianipar
2017320132

BANDUNG
2021



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2019

**Analisis Efektivitas Inovasi ACC One pada Astra Credit
Companies**

Skripsi

Oleh:
Bonita Br. Sianipar
2017320132

Pembimbing
Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

BANDUNG
2021

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Bisnis
Program Studi Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Bonita Br. Sianipar
Nomor Pokok : 2017320132
Judul : Analisis Efektivitas Inovasi ACC One pada Astra Credit
Companies

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Kamis, 15 Juli 2021
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Fransiska Anita Subari, S.S., M.M.

: 


Sekretaris

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

: 

Anggota

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. :



Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Bonita Br. Sianipar
NPM : 2017320132
Jurusan/Program Studi : Administrasi Bisnis
Judul : Analisis Efektivitas Inovasi ACC One pada Astra
Credit Companies

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 6 Juli 2021

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular postage stamp. The stamp is light brown and features the Garuda Pancasila emblem, the text '2000', and 'METERAI TEMPEL'. A unique identification number '7322AJX293241551' is printed at the bottom of the stamp.

Bonita Br. Sianipar

ABSTRAK

Nama : Bonita Br. Sianipar
NPM : 2017320132
Judul : Analisis Efektivitas Inovasi ACC One pada Astra Credit Companies

Industri pembiayaan mengalami penurunan yang cukup tajam khususnya pada sektor otomotif. Menanggapi hal tersebut, Otoritas Jasa Keuangan yang bersinergi dengan pemerintah, Bank Indonesia dan pemangku kepentingan terkait menetapkan kebijakan berupa restrukturisasi kredit. Meskipun begitu, Otoritas Jasa Keuangan tetap menyarankan alternatif strategi berupa virtualisasi *platform* pada sejumlah perusahaan pembiayaan. Astra Credit Companies merupakan salah satu perusahaan pembiayaan yang turut mengikuti saran tersebut dengan menciptakan aplikasi *mobile* ACC One yang terintegrasi untuk seluruh layanan pembiayaan Astra Credit Companies.

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif analitis dengan menggunakan metode penelitian studi kasus dan menjadikan analisis efektivitas inovasi sebagai fokus utama untuk melihat efektivitas inovasi yang telah dijalankan perusahaan selama 2 tahun lamanya. Penelitian ini melakukan sejumlah analisis terkait berupa analisis lingkungan internal menggunakan analisis empat fungsi bisnis dan analisis lingkungan eksternal menggunakan analisis *PESTEL* dan analisis Lima Kekuatan Porter. Selain itu, peneliti juga melakukan analisis rantai nilai inovasi dan radar inovasi terkait implementasi inovasi yang ada.

Penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi yang dikembangkan telah diimplementasikan dengan baik dan menghasilkan efektivitas yang maksimal, meski di tengah tingkat persaingan industri yang cukup tinggi. Kemudian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mempertahankan efektivitas yang ada, perusahaan harus tetap menjaga dan meningkatkan kualitas layanan pembiayaan yang ada dengan mengantisipasi dan memanfaatkan peluang yang ada.

Kata Kunci: inovasi, implementasi, efektivitas

ABSTRACT

Name : Bonita Br. Sianipar
Student Number : 2017320132
Title : *ACC One Innovation Effectiveness at Astra Credit Companies*

The finance industry experienced a sharp decline, especially in the automotive sector. In response to this, the Financial Services Authority, in synergy with the government, Bank Indonesia and relevant stakeholders, established a policy in the form of credit restructuring. Even so, the Financial Services Authority still recommends alternative strategies in the form of platform virtualization for a number of finance companies. Astra Credit Companies is one of the finance companies that follows this advice by creating an integrated ACC One mobile application for all Astra Credit Companies financing services.

This research is a qualitative descriptive analytical using case study research methods and makes innovation effectiveness analysis the main focus to see the effectiveness of innovations that have been carried out by the companies for 2 years. This study conducted a number of related analyzes in the form of internal environmental analysis using the analysis of four business functions and external environmental analysis using PESTEL analysis and Porter's Five Forces. In addition, researchers also conducted an analysis of the innovation value chain and an innovation radar regarding the implementation of existing innovations.

This study shows that the innovations developed have been implemented properly and have resulted in maximum effectiveness even in the midst of a fairly high level of industrial competition. Then these study results show that in order to maintain the existing effectiveness, companies must maintain and improve the quality of existing financing services by anticipating and taking advantage of existing opportunities.

Keywords: innovation, implementation, effectiveness

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas semua berkat dan hikmat yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Penulisan skripsi yang berjudul **“Analisis Efektivitas Inovasi ACC One pada Astra Credit Companies“** disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Katolik Parahyangan. Penyusunan skripsi ini dapat rampung berkat bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti hendak mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing peneliti dan memberikan ilmu serta dukungan hingga pada akhirnya skripsi ini dapat rampung.
2. Orang tua, kakak dan adik yang senantiasa mendukung peneliti dalam moral dan doa sehingga peneliti dapat kuat dan semangat dalam merampungkan skripsi ini.
3. Seluruh pihak Astra Credit Companies yang telah membantu peneliti dalam menyediakan data dan melakukan proses wawancara khususnya Ibu Elsa Mariana.
4. Sahabat yang selalu setia mendukung dan memberikan semangat kepada peneliti yaitu Octaviolita Silviana Anggasta Florencia Dewi.
5. Teman seperjuangan peneliti dalam merampungkan skripsi yaitu Sekar Kirana dan Rania Annisa.

6. Diri sendiri yang selalu berusaha memberikan yang terbaik tanpa mengenal kata lelah dan henti.

Bandung, 6 Juli 2021

Peneliti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I.....	1
PERMASALAHAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II	10
KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODOLOGI.....	10
2.1 Strategi.....	10
2.1.1 Pengertian Strategi.....	10
2.1.2 Peranan Strategi	11
2.1.3 Klasifikasi Strategi.....	11
2.2 Manajemen Strategi.....	13
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	13
2.2.2 Proses Manajemen Strategi.....	13
2.3 Inovasi	20
2.3.1 Pengertian Inovasi.....	20
2.3.2 Jenis Inovasi.....	20
2.3.3 Proses Inovasi	21
2.3.4 Implementasi Inovasi.....	21

2.3.5	Rantai Nilai Inovasi	22
2.3.6	RadAR Inovasi	24
2.4	Efektivitas.....	25
2.4.1	Pengertian Efektivitas	25
2.4.2	Unsur Efektivitas	25
2.4.3	Ukuran Efektivitas	26
2.5	Kerangka Pemikiran	26
2.6	Penelitian Terdahulu.....	27
2.7	Metodologi Penelitian	30
2.7.1	Jenis Penelitian	30
2.7.2	Metode Penelitian	30
2.7.3	Instrumentasi Penelitian.....	31
2.7.4	Metode Pengumpulan Data.....	31
2.7.5	Jenis Data	33
2.7.6	Teknik Analisis Data	33
2.8	Operasionalisasi Variabel.....	36
BAB III.....		50
HASIL DAN TEMUAN.....		50
3.1	Objek Penelitian	50
3.1.1	Sejarah Perusahaan	50
3.1.2	Profil Perusahaan	51
3.1.3	Visi Perusahaan.....	52
3.1.4	Misi Perusahaan.....	52
3.1.5	Aktivitas Perusahaan.....	52
3.1.6	Nilai Inti Perusahaan.....	54
3.1.7	Struktur Organisasi	54
3.2	Pembahasan Hasil.....	55
3.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal.....	56

3.2.2 Analisis Lingkungan Internal.....	69
3.2.3 Rantai Nilai Inovasi	78
3.2.4 Radar Inovasi	85
3.2.5 Efektivitas Inovasi	97
BAB IV	102
KESIMPULAN AKHIR, REKOMENDASI & IMPLIKASI	102
4.1 Kesimpulan.....	102
4.2 Rekomendasi	104
4.3 Implikasi.....	105
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN.....	107
INTERVIEW GUIDE	107

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel	36
Tabel 3.1 <i>Iconomics Multifinance Awards</i> 2021.....	65
Tabel 3.2 Jumlah Perusahaan Pembiayaan di Indonesia per Februari 2021	66
Tabel 3.3 Strategi Bisnis Astra Credit Companies.....	82
Tabel 3.4 Tinjauan Operasi per Segmen Usaha Tahun 2020.....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Roadmap</i> Inovasi ACC.....	4
Gambar 2.1 Jenis-Jenis Inovasi.....	20
Gambar 2.2 Proses Inovasi.....	21
Gambar 2.3 Radar Inovasi.....	24
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 3.1 Logo Perusahaan Astra Credit.....	50
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Astra Credit Companies.....	55
Gambar 3.3 <i>Financial Performance</i> Perusahaan Pembiayaan.....	59
Gambar 3.4 Grafik Penetrasi Ponsel Pintar di Indonesia.....	60
Gambar 3.5 Tampilan <i>Mobile</i> Astra Pay.....	70
Gambar 3.6 Pelanggan Berseri ACC One.....	72
Gambar 3.7 <i>Operations Flow</i> ACC.....	75
Gambar 3.8 Tampilan <i>Mobile</i> ACC One.....	86
Gambar 3.9 Tampilan ACC One pada <i>platform</i> aplikasi Apple Store.....	89
Gambar 3.10 Tampilan ACC One <i>platform</i> aplikasi Google Play Store.....	90
Gambar 3.11 YUNA <i>Virtual Assistant</i> ACC.....	91
Gambar 3.12 DBS IDEAL RAPID.....	93
Gambar 3.13 Grafik Utilisasi Aplikasi ACC One.....	98
Gambar 3.14 Volume Transaksi melalui ACC One.....	100

BAB I

PERMASALAHAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri pembiayaan di sepanjang tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup tajam yaitu khususnya pada piutang pembiayaan sebesar 17 % yang sebagaimana telah dikemukakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI). Hal ini juga disebabkan oleh daya konsumsi masyarakat yang menurun akibat kemerosotan kondisi ekonomi terdampak COVID-19, khususnya berpengaruh secara signifikan terhadap sektor otomotif pada penjualan kendaraan bermotor baik roda dua maupun roda empat yang merosot tajam dengan persentase hingga 50 %.

Otoritas Jasa Keuangan bersama dengan pemerintah, Bank Indonesia serta pemangku kepentingan terkait, bersinergi menetapkan kebijakan bagi industri pembiayaan yang sebagaimana telah diatur dalam POJK No.11/POJK.03/2020 yaitu berupa restrukturisasi kredit. Kebijakan ini pun akhirnya mengalami perubahan berupa perpanjangan hingga tahun 2022, guna memulihkan serta menyangga stabilitas industri pembiayaan.

Meskipun dihadapkan pada realita bahwa kebijakan restrukturisasi kredit diperpanjang hingga penghujung tahun 2022, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tetap menyarankan sejumlah perusahaan pembiayaan khususnya yang terdaftar menjadi anggota Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) untuk tetap menyiapkan sejumlah alternatif strategi lain. Salah satu strategi yang disarankan oleh OJK adalah digitalisasi melalui virtualisasi *platform*. Strategi digital ini, diharapkan dapat mempermudah seluruh proses transaksi yang disediakan oleh perusahaan pembiayaan mulai dari hulu ke hilir, tanpa lagi memerlukan transaksi secara konvensional.

Di tengah era digital saat ini, peta persaingan industri pembiayaan pun semakin ketat. Mengingat banyaknya tersedia alternatif dalam sektor layanan pembiayaan yang menyebabkan perusahaan pembiayaan harus bersaing secara dengan *fintech lending*, yang juga menyediakan fasilitas pengajuan pinjaman melalui *platform digital* diantaranya seperti KoinWorks, Investree, Amartha, Akseleran, Modal Rakyat hingga Danamas.

Selain harus menghadapi persaingan dengan *fintech lending*, persaingan dalam industri pembiayaan sendiri pun cukup ketat. Mengingat banyaknya perusahaan dalam industri pembiayaan yang telah mengembangkan infrastruktur digital, dengan melakukan digitalisasi layanan dalam bentuk aplikasi *mobile* serupa diantaranya seperti BCA Finance, CIMB Niaga Auto Finance, Adira Dinamika Pembiayaan hingga BFI Finance.

Sejak pertama kali didirikan pada tahun 1994, Astra Credit Companies (ACC) merupakan salah satu perusahaan pembiayaan yang telah berhasil mempertahankan eksistensinya di industri pembiayaan dan kini telah memiliki 75 kantor cabang yang tersebar di 59 kota Indonesia. ACC juga telah melakukan serangkaian ekspansi di berbagai bidang mulai dari pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, hingga pembiayaan multiguna dan sewa operasi (*operating lease*) yang tersedia dalam dua skema mulai dari konvensional hingga syariah.

Astra Credit Companies (ACC) juga merupakan salah satu perusahaan pembiayaan yang telah unggul memulai perjalanan transformasi digital dengan mengembangkan sejumlah strategi digital, hal ini dilakukan ACC guna selangkah lebih maju dalam lanskap teknologi yang kini terus berkembang. ACC memulai langkah transformasi digitalnya, melalui digitalisasi dalam lanskap internal terlebih dahulu, lalu masuk kepada lanskap yang jangkauannya lebih luas yaitu lanskap eksternal khususnya yang berhubungan langsung dengan nasabah. Digitalisasi dalam lanskap eksternal tersebut, akhirnya bertransformasi lahir menjadi sebuah strategi digital yang dikembangkan menjadi digitalisasi layanan berupa aplikasi *mobile*.

Dibandingkan dengan pemain di industri pembiayaan lainnya, ACC telah unggul dalam merealisasikan transformasi digital. ACC telah memulai langkah tersebut lebih awal yaitu sejak tahun 2016 dengan mengembangkan serangkaian strategi digital dalam lanskap internal maupun eksternal. Hingga saat ini, ACC

berhasil mengembangkan serangkaian strategi digital dan berencana untuk terus maju mengembangkan strategi digital lainnya. Berikut adalah *roadmap* perjalanan strategi digital yang dikembangkan oleh ACC sejak tahun 2016.

Gambar 1.1 Roadmap Inovasi ACC



Sumber: Astra Credit Companies

Pada tahun 2016, ACC berhasil mengembangkan strategi digital pertama yaitu dalam lanskap eksternal dengan meluncurkan sebuah aplikasi *mobile* ACC Yes yang memberikan layanan berupa status anggaran, pengajuan kredit dan

simulasi kredit. Satu tahun kemudian pada tahun 2017, ACC juga mengembangkan strategi digital lainnya dalam lanskap internal yaitu berupa aplikasi *mobile* ACC Me yang merupakan *mobile enterprise* untuk seluruh karyawan ACC guna memudahkan proses internal secara keseluruhan.

Pada tahun 2018, ACC kembali mengembangkan strategi digital lainnya dengan meluncurkan sejumlah fitur layanan baru dalam bentuk aplikasi *mobile* seperti ACC BID, ACC MART, ACC TRADE dan ACC RENT. Hingga pada akhirnya, tahun 2019 ACC berhasil meluncurkan aplikasi *mobile* pertama dengan konsep *one stop sharing* yaitu ACC One yang menyediakan seluruh layanan pembiayaan lengkap yang sebelumnya harus di akses secara terpisah sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

ACC One menyediakan sejumlah fitur seperti cari mobil yang telah dilengkapi oleh *e-catalogue* dengan tujuan untuk memudahkan nasabah memilih mobil impiannya, baik dalam keadaan baru maupun bekas. ACC sendiri telah terhubung dengan sejumlah dealer yang telah terkoneksi melalui aplikasi *mobile* mandiri yaitu ACC Partner. Dimana proses pembelian mobil pun menjadi lebih praktis serta efektif, mulai dari simulasi kredit hingga pelacakan aplikasi proses pembiayaan. Selain itu, terdapat fitur cari dana bagi nasabah ACC One yang ingin mendapatkan layanan pendanaan berupa modal usaha, dana pendidikan, renovasi rumah hingga kebutuhan lainnya. Fitur lain yang disediakan ACC One adalah layanan pelanggan interaktif berupa *chatbot* bernama Yuna yang siap melayani

nasabah ACC selama *real time* untuk mengatasi bilamana terdapat kendala atau keluhan tertentu mengenai fitur layanan ACC One.

Pada tahun 2021, ACC merilis ACC on the web sebagai keberlanjutan dari strategi digital aplikasi *mobile* ACC One. ACC One on the web memberikan alternatif bagi nasabah ACC One dengan domain baru yaitu berupa *website* yang memungkinkan nasabah untuk dapat mengakses layanan ACC One tanpa perlu mengunduh aplikasi terlebih dahulu.

Atas dasar yang dipaparkan, penulis tertarik untuk mengetahui lebih dalam bagaimana faktor internal serta eksternal yang mempengaruhi inovasi, implementasi inovasi berupa radar inovasi serta rantai inovasi serta efektivitas inovasi dari aplikasi *mobile* ACC One, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Efektivitas Inovasi ACC One pada Astra Credit Companies.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Astra Credit Companies merupakan salah satu perusahaan pembiayaan yang telah melakukan transformasi digital dengan melakukan inovasi berupa digitalisasi pada layanan pembiayaannya dalam bentuk aplikasi *mobile* ACC One. Pada mulanya, Astra Credit Companies telah mengembangkan aplikasi *mobile* pertamanya yaitu ACC Yes, namun memiliki kekurangan diantaranya berupa keterbatasan fitur layanan yang disediakan dimana hanya dapat melayani pengajuan kredit online, simulasi kredit dan pemeriksaan status anggaran.

ACC juga terus mengembangkan inovasinya yaitu dengan ACC One yang lahir bertransformasi menjadi sebuah aplikasi *mobile* dan telah didukung oleh *seamless digital experience*, dimana nasabah dapat melakukan pengajuan *reschedule* dengan mudah tanpa perlu harus datang ke kantor dan bertatap muka secara langsung. Selain itu, seluruh dokumen yang ada sudah dalam bentuk dokumen elektronik berupa *e-contract* dan telah disertai tanda tangan elektronik untuk memudahkan prosesnya. Seluruh rangkaian transaksi yang terintegrasi layanan ACC dapat dilakukan secara *online* melalui aplikasi *mobile* ACC One.

Semenjak pertama kali dirilis pada tahun 2019, hingga kini inovasi aplikasi *mobile* ACC One yang dikembangkan oleh Astra Credit Companies telah berjalan dengan cukup optimal. Hal ini terbukti melalui utilisasi aplikasi yang cukup baik melalui dua *platform* aplikasi Android dan Ios. ACC One juga telah menjadi salah satu penyokong target pembiayaan ACC melalui volume transaksi yang meningkat.

Dengan demikian, berdasarkan data yang diperoleh, berikut dirumuskan rumusan masalah penelitian ini:

1. Apakah yang menjadi faktor internal dan faktor eksternal ACC dalam melakukan inovasi aplikasi *mobile* ACC One?
2. Bagaimana rantai nilai inovasi dan radar inovasi dari inovasi aplikasi *mobile* ACC One?
3. Bagaimana efektivitas inovasi aplikasi *mobile* ACC One yang selama ini telah oleh Astra Credit Companies?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok-pokok persoalan yang telah dikemukakan di atas, berikut hasil yang diharapkan dapat menemukan penyelesaiannya yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang mendorong Astra Credit Companies melakukan inovasi berupa aplikasi *mobile ACC One*.
2. Untuk mengetahui rantai nilai inovasi dan radar inovasi dari aplikasi *mobile ACC One*.
3. Untuk mengetahui efektivitas dari inovasi aplikasi *mobile ACC One* yang telah diterapkan oleh Astra Credit Companies.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan dengan ditulisnya penelitian ini dapat berguna bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian, pihak terkait yang memerlukan, maupun penulis sendiri.

Adapun harapan penulis:

- Bagi Perusahaan:
 - Membantu perusahaan selaku pelaku bisnis dalam menyusun strategi jangka panjang untuk meminimalisir kelemahan dan memaksimalkan kekuatan.

- Bagi Pihak yang Memerlukan:
 - Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu serta informasi bagi pihak-pihak tertentu khususnya yang ada pada usaha sejenis.

- Bagi Penulis:
 - Hasil penelitian ini memperluas ilmu, wawasan serta informasi tentang implementasi serta efektivitas inovasi dalam sebuah perusahaan yang berada di sektor pembiayaan.