

Analisis Peningkatan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Nasabah Dengan Metode *Quality Function Deployment* Dan *Kaizen*

Sri Amaliah Mandati¹, Fuad Achmadi²,

^{1,2}Program Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Adhi Tama
Surabaya

Jl. Arif Rahman Hakim, Klampis Ngasem, Sukolilo, Surabaya
E-mail: ^{*1}sriamaliahmandati@gmail.com, ²fuadachmadi@gmail.com

Abstrak - Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan, mengetahui atribut-atribut pelayanan yang diprioritaskan untuk dipertahankan dan diperbaiki dan memberikan usulan terhadap Bank XYZ cabang MPI. Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu QFD dan kaizen. Metode ini dipilih karena mudah dipahami, mempunyai instrumen yang jelas untuk melakukan pengukuran, dapat menilai kualitas jasa perusahaan sesuai dengan persepsi nasabah, dan dapat mengetahui harapan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Hasil penelitian ini pada dimensi reliability 0,10, dimensi responsiveness 0,03, dimensi assurance 0,01, dimensi empathy 0,03 dan dimensi tangibles -0,26. Dari analisa QFD atribut prioritas utama yang perlu diperbaiki diantaranya kesesuaian produk -0,19, pengisian form/slip -0,73, ketersediaan lahan parkir -0,24, ketersediaan fasilitas (wifi, music, tv dan toilet) -0,28. Sedangkan atribut yang perlu dipertahankan yaitu keramahan kepada kemampuan menganalisa masalah nasabah, keamanan simpanan di bank dan kesopanan kepada nasabah. Dari Analisa Kaizen dengan konsep PDCA diantaranya menyediakan fasilitas wifi, music yang update, mengontrol toilet setiap tiga jam, memberi pengharum otomatis di toilet, ketersediaan tisu dan menyiapkan tempat sampah basah dan kering di toilet.

Kata kunci - kepuasan kosumen, gap, Diagram Kartesius, IPA, QFD, Kaizen

1. PENDAHULUAN

Persaingan industri jasa keuangan di era globalisasi ini sangat ketat, Industri jasa keuangan memiliki potensi besar untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya pertumbuhan sektor jasa keuangan dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia yakni sebesar 8,90% diikuti sektor informasi dan konsumsi 8,87% kemudian pendidikan dan kesehatan 7,80% (BPS, 2017). Perbankan merupakan industri jasa yang bergerak di bidang keuangan. PT Bank XYZ merupakan salah satu Bank yang terbesar di Indonesia dan menjadi Bank swasta terbesar di Indonesia.

Pelayanan tidak hanya menjadi tuntutan dari nasabah, namun juga untuk manajemen perusahaan. Menjalankan pelayanan yang memuaskan pelanggan dengan produk yang berkualitas memanglah sulit, namun jika sekali perusahaan memiliki keunggulan dibidang ini maka akan sulit dipatahkan oleh perusahaan lainnya. Kepuasan pelanggan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan dapat terpenuhi yang akan mengakibatkan

terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut (Schiffman, 2007).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah identifikasi terhadap gap dalam *Service Quality (Servqual)* untuk mengetahui indikator yang menjadi parameter dalam kepuasan nasabah, *Importance Performance Analysis (IPA)* untuk mengetahui tingkat membandingkan antara penilaian konsumen terhadap tingkat kepentingan (harapan) dari kualitas layanan (*importance*) dengan tingkat kinerja (persepsi) kualitas layanan (*performance*), dan dilanjutkan dengan integrasi metode *Quality function Deployment* dan *Kaizen*.

Kepuasan nasabah seringkali tidak diperhatikan secara baik oleh setiap individu dalam perusahaan atau industri. Sejak Maret 2017, PT Bank XYZ cabang MPI ini menempati posisi 4 besar dari bawah yang nilai kualitas layanannya rendah dari tingkat nasional.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan, mengetahui atribut-atribut pelayanan yang diprioritaskan untuk dipertahankan dan diperbaiki dan memberikan usulan terhadap Bank XYZ cabang MPI.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini di laksanakan di Bank XYZ Cabang MPI Sidoarjo. Waktu penelitian dimulai pada bulan September 2017 – Februari 2018.

2.1 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

2.2 Penentuan Dimensi dan Atribut

Pada penelitian ini, terdapat lima dimensi yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan *tangibles*. Adapun rincian atribut masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 1.

2.3 Uji Validitas dan Realibilitas

Pengujian validitas dan reliabelitas pada penelitian ini menggunakan *software SPSS 17.0 for Windows*. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dan nilai *r* tabel. Nilai *r* hitung dapat diketahui dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* :

$$R = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- R* = Nilai Koefisien kolerasi (validitas)
- X* = Skor tiap atribut
- Y* = Skor total tiap responden
- XY* = Skor tiap atribut dikalikan skor total
- n* = Jumlah responden

Reliabilitas mengandung pengertian bahwa sebuah instrument dapat mengukur sesuatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Ghozali (2009) dalam Tambunan (2012), suatu instrument dikatakan *reliable* jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,6. Rumus Cronbach Alpha adalah sebagai berikut:

$$a = \left(\frac{k}{k-1}\right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{as_i^2}\right) \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

- a* = Nilai reliabilitas yang terukur
- k* = Jumlah item 1 pertanyaan
- $\sum s_i^2$ = Varians Masing-masing item (butir)
- as_i^2* = Varian total

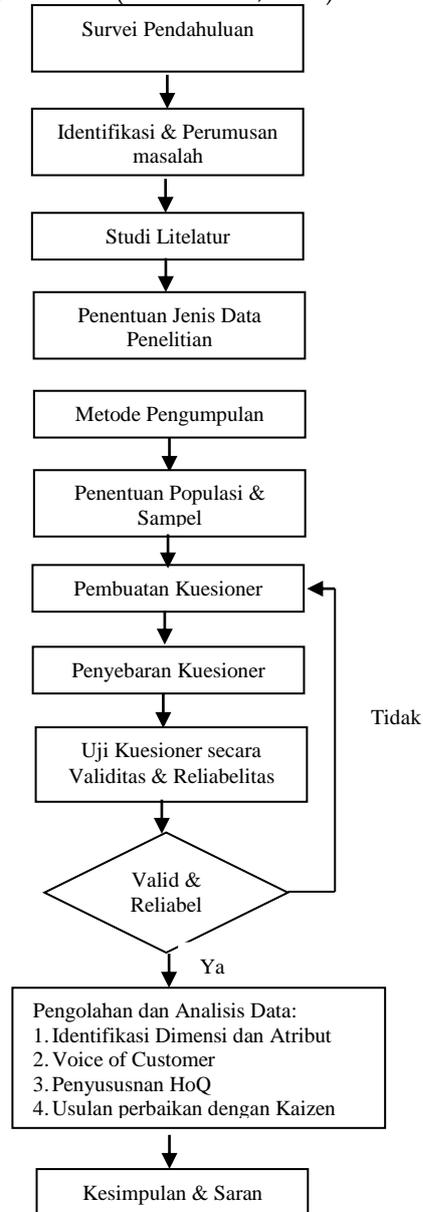
2. 4 Metode Penarikan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan *Simple Random Sampling*. Sampel yang digunakan sebanyak 83 responden.

2.5 Metode Analisis Data

a. Metode Servqual

Kualitas pelayanan ini dilakukan dengan membandingkan nilai persepsi konsumen (*X*) dengan nilai harapannya (*Y*), langkah-langkahnya adalah (Sukmawati, 2008):



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Mencari nilai persepsi/kinerja dari setiap variabel (*X1*) dan skor nilai harapan/kepentingan dari setiap variabel (*Y1*)
2. Menghitung tingkat kesesuaian persepsi dengan harapan dari setiap variabel. Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor persepsi dengan skor harapan.

$$Tk_i = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan :

- Tk_i* = Tingkat kesesuaian
- X_i*=Penilaian persepsi/kinerja pelayanan
- Y_i*=Nilai harapan/kepentingan konsumen

3. Menghitung nilai rata-rata dan tingkat kesesuaian seluruh variabel

Rumus:

$$\overline{Tk} = \frac{\sum Tk_i}{k} \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

Tk = Nilai rata-rata tingkat kesesuaian seluruh variabel

k = Jumlah variabel yang mempengaruhi kepuasan konsumen

Tabel 1. Dimensi dan Atribut

Dimensi	LA	Atribut
Reliability (Kehandalan)	X1.1	Kecepatan pelayanan dan transparan terhadap nasabah ¹⁾
	X1.2	Kemampuan menganalisa masalah nasabah ³⁾
	X1.3	Kesesuaian solusi yang diberikan dengan kebutuhan nasabah ³⁾
	X1.4	Menguasai setiap jenis produk ³⁾
	X1.5	Penjelasan mudah dimengerti ³⁾
Responsiveness (DayaTanggap)	X2.1	Kesediaan merespon kebutuhan nasabah & proaktif menawarkan bantuan ¹⁾
	X2.2	Kesediaan dalam melayani nasabah ¹⁾
	X2.3	Kesiapan untuk merespon permintaan nasabah ¹⁾
Assurance (Jaminan)	X3.1	Kemudahan dijangkaunya fasilitas pelayanan (Akses cabang, ATM, E-channel) ³⁾
	X3.2	Ketersediaan saluran komunikasi yang mudah dihubungi ³⁾
	X3.3	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) ³⁾
	X3.4	Keamanan saat melakukan transaksi ¹⁾
	X3.5	Keamanan simpanan nasabah di Bank ³⁾
Empathy (Empati)	X4.1	Kesopanan kepada nasabah ¹⁾
	X4.2	Keramahan kepada nasabah ¹⁾
	X4.3	Keluhan yang didengarkan dan ditindak lanjuti oleh perusahaan ¹⁾
	X4.4	Menghargai nasabah tanpa deskriminasi (ditampakkan dari ekspresi wajah & gesture tubuh) ¹⁾
Tangibles (Bukti Fisik)	X5.1	Pengisian Slip/Form pada transaksi nasabah ³⁾

X5.2	Kenyamanan dan kebersihan tempat ²⁾
X5.3	Ketersediaan lahan parkir yang luas ³⁾
X5.4	Ketersediaan fasilitas (wifi, music, tv dan toilet) ²⁾

(Sumber: ¹⁾Mahasweri dan Yuga, 2015; ²⁾Bresatada, 2013; ³⁾Hasil Wawancara, 2017)

Keterangan : LA= Lambang Atribut

b. Metode *Importance Performance Analysis* (IPA)

Menurut Supranto (2006), untuk menentukan urutan prioritas pembenahan mutu pelayanan dilakukan dengan cara membuat diagram kartesius yang berfungsi untuk memetakan nilai skor rata-rata kinerja. Untuk memetakan atribut pelayanan dapat digunakan rumus (Sukmawati, 2008):

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \dots\dots\dots (10)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n} \dots\dots\dots (11)$$

Keterangan:

\bar{X} = Skor rata-rata tingkat kinerja

n = Jumlah responden

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan

Menghitung rata-rata dari rata-rata harapan (\bar{Y}) dan persepsi (\bar{X})

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{A} \dots\dots\dots (12)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum \bar{Y}}{A} \dots\dots\dots (13)$$

Keterangan:

\bar{X} = Nilai rata-rata seluruh faktor tingkat kinerja pelayanan

\bar{Y} = Nilai rata-rata seluruh faktor harapan/keinginan pelanggan

A = Jumlah variabel yang mempengaruhi kepuasan konsumen

c) Metode *Quality Function Deployment* (QFD)

Tahapan-tahapan analisis data dengan menggunakan QFD adalah sebagai berikut (Zagloel dan Nurcahyo, 2013):

1. Fase Pengumpulan Suara Konsumen (*Voice Of Consumer*)
2. Fase Penyusunan *House of Quality* (HoQ)
Langkah-langkah dalam pembuatan rumah kualitas adalah sebagai berikut:
 - a. Pembuatan Matrik Kebutuhan Konsumen
 - b. Pembuatan Matrik Perencanaan yang meliputi:
 1. *Importance to Consumer* - hasil kuesioner tingkat kepentingan. Perhitungan nilai *importance to consumer* dilakukan dengan menghitung rata-rata nilai hasil kuesioner tingkat kepentingan (harapan) nasabah. Nilai *Importance to Consumer* digunakan untuk menghitung nilai *Row Weight*.

2. *Consumer Satisfaction Performance* – hasil kuesioner tingkat kepuasan nasabah. Nilai *Consumer Satisfaction Performance* (CSP) didapatkan dari rata-rata hasil kuesioner tingkat kepuasan nasabah pada Bank XYZ cabang MPI.
3. *Competitive Satisfaction Performance* – penilaian tingkat kepuasan kinerja pesaing yang dibandingkan dengan kepuasan kinerja perusahaan.
4. *Goal* – membandingkan nilai terbaik tingkat kepuasan nasabah Bank XYZ cabang MPI dengan pesaing.
5. *Improvement Ratio* – menentukan tingkatan yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhan nasabah.

$$IR = \frac{Goal}{CSP} \dots\dots\dots(14)$$
6. *Sales Point* – informasi kemampuan penjualan produk. Ditentukan berdasarkan *importance to consumer*.
7. *Row Weight dan Normalized Row Weight* – *Row Weight* adalah kepentingan keseluruhan nasabah yang terdiri dari *importance to consumer, improvement ratio* dan *sales point*.
- c. Pembuatan Respon Teknis – Tanggapan dari produsen yang akan digunakan dalam menentukan kebutuhan nasabah dan fokus terhadap kualitas pelayanan.
- d. Menentukan hubungan respon teknis dengan kebutuhan nasabah. Simbol hubungan yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 2
- e. Menentukan hubungan teknis. Dapat dilihat pada Tabel 3
- f. Target- target yang ingin dicapai

Tabel 2 Simbol Hubungan

Simbol	Keterangan	Nilai
•	Hubungan Kuat	9
O	Hubungan Sedang	3
△	Hubungan Lemah	1
Kosong	Tidak ada hubungan	0

Sumber: (Wijaya, 2011)

Tabel 3. Simbol Hubungan antar Respon Teknis

Simbol	Keterangan
++	Hubungan Kuat Positif
+	Hubungan Positif
Kosong	Tidak ada hubungan
-	Hubungan Negatif
--	Hubungan Kuat Negatif

Sumber: (Wijaya, 2011)

d) Metode Kaizen

Untuk menerapkan *Kaizen* kita harus mengikuti metodologi standar *kaizen*. Metodologi standar *Kaizen* ini bisa diimplementasikan di berbagai bidang. Saat ini digunakan untuk memperbaiki berbagai jenis proses yang terlibat dalam rekayasa, manufaktur, manajemen dan proses pendukung lainnya dalam bisnis. Ini juga dikenal sebagai siklus *Deming*, siklus *shewhart* atau siklus PDCA (Dhongade *et al*, 2013).

1. *Plan* berkaitan dengan target dan perumusan rencana untuk mencapai target.
2. *Do* berkaitan dengan penerapan rencana. Karyawan harus mengikuti rencana yang sudah ditetapkan oleh manajemen untuk mencapai target. Ketika target yang ditetapkan manajemen tidak tercapai maka ditemukan suatu masalah.
3. Periksa (*check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan.
4. Tindak (*action*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT. XYZ berawal dari sebuah usaha dagang bernama NV Knitting Factory di Semarang yang didirikan pada tanggal 10 Agustus 1955, dengan akte notaris no 38, kongsi dagang ini kemudian berkembang menjadi N.V Bank XYZ, yang pertama kali beroperasi di pusat perniagaan di jalan Asemka pada tanggal 21 Februari 1957.

Saat ini PT. XYZ merupakan salah satu bank terkemuka di Indonesia yang fokus pada bisnis perbankan transaksi serta menyediakan fasilitas kredit dan solusi keuangan bagi segmen korporasi, komersial dan konsumen. Pada akhir September 2017, Bank XYZ memfasilitasi layanan transaksi perbankan kepada 16 juta rekening nasabah melalui 1.225 cabang, 17.314 ATM dan lebih dari 460 ribu EDC dengan dilengkapi layanan internet banking dan mobile banking.

Cabang MPI merupakan salah satu cabang dari PT XYZ yang berada di Jawa Timur. Cabang MPI terdiri dari dua lantai dan memiliki 20 Karyawan bagian operasional yang dibagi menjadi Pimpinan cabang, *Teller, Customer Service, Back Office* dan *Kasanah*. Susunan organisasi Cabang MPI dapat dilihat pada Lampiran 2. Waktu kerja operasional cabang dimulai dari jam 08.00 – 15.00 WIB dihari Senin sampai dengan Jumat.

Cabang MPI selalu ramai pada hari Senin dan Jumat, pada hari tersebut merupakan waktu sibuk

cabang. Hari tersebut ramai dikarenakan hari diawal dan akhir pekan. Pengambilan sampel dilakukan setiap hari pada pukul 08.00 WIB sampai 10.00 WIB.

Karakteristik Responden

Dari 83 responden 55,42% berjenis kelamin perempuan dan 44,58% laki-laki. Mayoritas usia 26 hingga 35 tahun sebanyak 46,99% dan terendah dengan usia 46-50 tahun 10,53%. Pendidikan terakhir nasabah mayoritas perguruan tinggi (D3/S1/S2/S3 44,58%, berprofesi sebagai pengusaha atau wirasaha 42,16%. Pendapaatan dari nasabah diatas Rp. 5.000.000 per bulan 50,60%. Intensitas kunjungan nasabah 1 kali dalam sebulan 66,27%.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan program SPSS. 17 menghitung nilai r masing-masing variabel. Hasil perhitungan 21 atribut persepsi menunjukkan variabel yang digunakan memiliki rentang nilai r_{hitung} 0,555 – 0,806 sedangkan harapan 0,519 – 0,833. Hasil tersebut lebih besar r_{tabel} 0,159 (N=83) dengan taraf kepercayaan (95%), sehingga kuesioner yang digunakan pada penelitian ini valid.

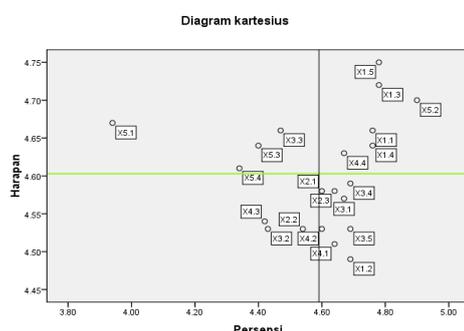
Selain memenuhi syarat validitas, kuesioner juga harus memenuhi syarat reliabilitas yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Rangkuti, 2002). Dari hasil perhitungan 21 atribut persepsi diketahui nilai r_{hitung} 0,601 – 0,785 dan harapan 0,660 – 0,754 lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,6). Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur sudah reliabel.

Analisa Tingkat Kepuasan *Service Quality*

Analisa kualitas pelayanan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan yang diberikan oleh Bank XYZ dalam memenuhi kepuasan konsumen. Hasil penelitian dan hasil analisa dilakukan terhadap 83 responden yang bertransaksi di cabang. Dapat dilihat pada tabel 4.

Analisa *Importance Performance Analysis*

Analisa diagram kartesius atribut pada tingkat harapan dan tingkat persepsi dapat digunakan untuk mengetahui secara rinci atribut-atribut yang paling penting dan untuk menyusun berbagai strategi yang efektif. Gambar diagram kartesius atribut pelayanan pada Bank XYZ Cabang MPI dapat dilihat pada Gambar 2



Gambar 2. Diagram Kartesius

Tabel 4. Analisa *Servqual*

Atribut	Persepsi (x)	Harapan (y)	\bar{X}	\bar{Y}	Gap
X1.1	395	387	4,76	4,66	0,10
X1.2	389	373	4,69	4,49	0,20
X1.3	397	392	4,78	4,72	0,06
X1.4	395	385	4,76	4,64	0,12
X1.5	397	394	4,78	4,75	0,03
X2.1	382	380	4,6	4,58	0,02
X2.2	377	376	4,54	4,53	0,01
X2.3	385	380	4,64	4,58	0,06
X3.1	388	379	4,67	4,57	0,10
X3.2	368	376	4,43	4,53	-0,10
X3.3	371	387	4,47	4,66	-0,19
X3.4	389	381	4,69	4,59	0,10
X3.5	387	376	4,69	4,53	0,16
X4.1	385	374	4,64	4,51	0,13
X4.2	382	376	4,6	4,53	0,07
X4.3	367	377	4,42	4,54	-0,12
X.4.5	388	384	4,67	4,63	0,04
X5.1	327	388	3,94	4,67	-0,73
X5.2	407	390	4,9	4,7	0,20
X5.3	365	385	4,4	4,64	-0,24
X5.4	360	383	4,34	4,61	-0,27
Total	381	382	4,59	4,6	-0,01

Analisa *Quality Function Deployment*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dari Diagram Kartesius, maka yang dijadikan prioritas untuk pengembangan serta perbaikan pelayanan di Bank XYZ Cabang MPI ada pada kuadran I, antara lain sebagai berikut:

- Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (suku bunga dan biaya administrasi)
- Pengisian Form/Slip transaksi nasabah
- Ketersediaan lahan parkir yang luas
- Ketersediaan fasilitas (*wifi, music, tv dan toilet*)

Quality Function Deployment (QFD) adalah sebuah praktik yang digunakan untuk pengembangan suatu produk industri jasa atau peningkatan pelayanan dengan melibatkan pelanggan di industri jasa (Rizkyani, 2016). Penerapan metode *Quality Function Deployment* dalam proses perancangan produk dan jasa diawali dengan pembentukan matriks perencanaan produk atau sering disebut sebagai House of Quality (rumah kualitas). Dari urutan fase QFD, *product planning* (penyusunan *House of Quality*)

merupakan fase kedua dan bertujuan untuk mendapatkan nilai prioritas (Dantes, 2013).

1. Pembuatan Matrik Kebutuhan (*Whats*)

Pembuatan matriks kebutuhan didasarkan dari atribut yang telah ditentukan sebelumnya. Pembuatan matriks kebutuhan didalamnya terdapat beberapa bagian, yaitu bagian *importance customer, customer satisfaction, goal, improvement ratio, row weight, normalized raw weight* dan respon teknis yang saling berhubungan.

Tabel 5 Matrik *What's*

NO	Atribut <i>Whats (Customer Needs)</i>
1	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) (X3.3)
2	Pengisian Form/Slip Transaksi Nasabah (X5.1)
3	Ketersediaan Lahan Parkir yang Luas (X5.3)
4	Ketersediaan fasilitas (<i>wifi, music, tv dan toilet</i>) (X5.4)

Sumber: Data Primer diolah, 2018

2 *Customer Importance*

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas atas kuesioner, dilakukan perhitungan nilai *importance to consumer* untuk setiap atribut.

Tabel 6 *Customer Importance*

N o.	Atribut	CI
1	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) (X3.3)	4,66
2	Pengisian Form/Slip Transaksi Nasabah (X5.1)	4,67
3	Ketersediaan Lahan Parkir yang Luas (X5.3)	4,64
4	Ketersediaan fasilitas (<i>wifi, music, tv dan toilet</i>) (X5.4)	4,61

Sumber: Data Primer diolah, 2018

3. *Customer Satisfaction Performance*

Nilai *customer satisfaction performance (CSP)* didapatkan dari rata-rata hasil kuesioner evaluasi yang telah didapatkan. Jadi nilai CSP ini merupakan hasil penilaian nasabah berdasarkan kepuasan mereka terhadap pelayanan Bank XYZ Cabang MPI. Seperti yang dijelaskan oleh Nasution (2006), CSP adalah persepsi atau pandangan konsumen tentang bagus atau tidaknya produk yang telah dihasilkan saat ini dalam memenuhi kebutuhan. Nilai CSP dapat dilihat pada Tabel 7

4. *Goal*

Goal merupakan target yang akan dijadikan tujuan pencapaian tingkat pelayanan yang dianalisis, goal tersebut dinyatakan dalam skala numerik sama dengan tingkat kepentingan atribut *Customer Satisfaction Performance*. Nilai *goal* dinyatakan dalam skala numerik yang tertinggi dari

perbandingan nilai kepentingan dari dua perusahaan. Nilai goal pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 8

Tabel 7 *Table Satisfaction Performance*

No.	Atribut	CSP
1	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) (X3.3)	4,47
2	Pengisian Form/Slip Transaksi Nasabah (X5.1)	3,94
3	Ketersediaan Lahan Parkir yang Luas (X5.3)	4,40
4	Ketersediaan fasilitas (<i>wifi, music, tv dan toilet</i>) (X5.4)	4,34

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 8 *Goal*

No.	Atribut	CSP	Goal
1	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) (X3.3)	4,47	4,70
2	Pengisian Form/Slip Transaksi Nasabah (X5.1)	3,94	4,50
3	Ketersediaan Lahan Parkir yang Luas (X5.3)		4,60
4	Ketersediaan fasilitas (<i>wifi, music, tv dan toilet</i>) (X5.4)	4,34	4,70

Sumber: Data Primer diolah, 2018

5. *Improvement Ratio*

Nilai *improvement ratio* didapatkan dari hasil perbandingan antara nilai goal dengan nilai CSP. Seperti yang dijelaskan Zheng dan Pulli (2007).

Tabel 9. *Improvement Ratio*

No.	Atribut	CSP	Goal	IR
1	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) (X3.3)	4,47	4,70	1,05
2	Pengisian Form/Slip Transaksi Nasabah (X5.1)	3,94	4,53	1,15
3	Ketersediaan Lahan Parkir yang Luas (X5.3)	4,40	4,67	1,06
4	Ketersediaan fasilitas (<i>wifi, music, tv dan toilet</i>) (X5.4)	4,34	4,70	1,08

Sumber: Data Primer diolah, 2018

6. *Sales Point*

Nilai *sales point* merupakan penentuan besar kecilnya pengaruh suatu atribut terhadap tingkat penjualan produk apabila atribut tersebut mengalami perbaikan (Suryaningrat, 2010).

Tabel 10. Nilai *Sales Point*

No	Atribut	Sales Point
1	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) (X3.3)	1,5
2	Pengisian Form/Slip Transaksi Nasabah (X5.1)	1,2
3	Ketersediaan Lahan Parkir yang Luas (X5.3)	1,5
4	Ketersediaan fasilitas (<i>wifi, music, tv dan toilet</i>) (X5.4)	1,5

Sumber: Data Primer diolah, 2018

7. Row Weight dan Normalized Row Weight

Nilai *Raw weight* merupakan pembobotan yang diberikan pada atribut pelayanan. Semakin tinggi nilai *raw weight* suatu atribut maka semakin tinggi prioritas pengembangannya (Suryaningrat, 2010).

Tabel 11. Nilai Row Weight dan Normalized Row Weight

No.	Atribut	Row Weight	NRW
1	Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga) (X3.3)	7,35	0,25
2	Pengisian Form/Slip Transaksi Nasabah (X5.1)	6,44	0,22
3	Ketersediaan Lahan Parkir yang Luas (X5.3)	7,39	0,24
4	Ketersediaan fasilitas (<i>wifi, music, tv dan toilet</i>) (X5.4)	7,49	0,26
Total		28,67	1

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

3 Pembuatan Respon Tekniks

Pada QFD, setelah kebutuhan dan harapan konsumen dinyatakan dalam atribut *whats*, langkah selanjutnya dalam membangun matriks HOQ adalah mendaftarkan respon teknik (atribut *hows*) yang akan berhubungan satu atau lebih atribut *whats*. Respon teknik adalah langkah bagaimana perusahaan menjawab hal-hal yang diinginkan konsumen yang terdapat pada daftar atribut *whats* dengan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Untuk memperoleh respon teknik dilakukan wawancara terkendali dengan pihak

manajemen Bank XYZ Cabang MPI dengan mengacu standar Bank XYZ.

Tabel 12 Atribut *Hows* Bank XYZ cabang MPI

Respon Teknik (<i>hows</i>)	
No	Atribut
1	Memberikan informasi melalui sms/email ke nasabah jika terjadi perubahan suku bunga atau administrasi
2	Membuat form yang mudah diisi oleh nasabah
3	Meminimalisir kriteria rincian pada setiap/form slip
4	Tidak Perlu mengisi Form/slip pada setiap transaksi
5	Bantuan dari cs atau teller untuk mengisi form/slip nasabah
6	Memberikan fasilitas parkir terhadap nasabah yang bertransaksi
7	Tidak di punggut biaya parkir terhadap nasabah
8	Memberikan lahan parkir yang luas terhadap nasabah
9	Lahan parkir yang aman dan nyaman untuk kendaraan nasabah
10	Memberikan fasilitas wifi bagi nasabah yang melakukan transaksi e-banking
11	Memberikan musik yang update di cabang
12	Toilet yang bersih dan higienies
13	Menyediakan tempat sampah yang basah dan kering di toilet

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

4 Penentuan Hubungan Atribut *Whats* dengan atribut *Hows*

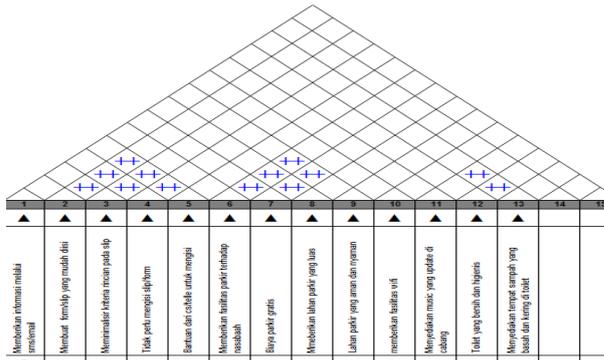
Langkah selanjutnya dalam penyusunan HOQ adalah menghubungkan antara atribut harapan konsumen (*whats*) dengan respon teknik (*hows*) dalam matriks interrelationships. Hubungan atribut *hows* dengan *whats* dapat dilihat pada Gambar 2. Untuk menunjukkan derajat hubungan antara harapan konsumen (*whats*) dengan respon teknik (*hows*), digunakan simbol sebagai berikut (Wijaya, 2011):

- = Sebuah lingkaran penuh menunjukkan hubungan yang kuat, bernilai 9
- = Sebuah lingkaran kosong menunjukkan hubungan sedang, bernilai 3.
- △ = Sebuah segitiga menunjukkan hubungan yang lemah, bernilai 1.
- Kosong = Sebuah kotak dibiarkan kosong menunjukkan tidak ada hubungan, 0.

F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (○)																				
Quality Characteristics (i.e., "Customer Requirements" or "Whats")																				
Memorandum informasi melalui sms/email	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Membuat formulir yang mudah diisi	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Membuat dan cetak formulir pada slip	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tidak perlu mengisi slipform	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Bantuan dari casidier untuk mengisi	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Membuatkan formulir parkir	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Lahan parkir gratis	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Membuatkan lahan parkir yang luas	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Lahan parkir yang aman dan nyaman	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Membuatkan formulir wifi	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Menyediakan musik yang update di cabang	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Toilet yang bersih dan higienis	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Menyediakan tempat sampah yang basah dan kering di toilet	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Demanded Quality (i.e., "Customer Requirements" or "Whats")																				
Kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan (biaya administrasi dan suku bunga)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pengisian formulir transaksi nasabah	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Ketersediaan lahan parkir	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Ketersediaan fasilitas (wifi, musik, tv dan toilet)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Gambar 2. Matrik Hubungan *Whats* dengan *How*s
5. Penentuan Hubungan Atribut *How*s dengan Atribut *How*s

Selain menentukan hubungan antara atribut *whats* dan *hows*, hubungan antar-atribut *hows* juga harus ditentukan. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar dapat mengetahui apakah proses yang terdapat dalam atribut *hows* tersebut saling mengganggu atau saling mendukung. Pada penelitian ini, hubungan antar-atribut dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Hubungan *How*s dengan *How*s

6. Bobot Respon Teknis dan Prioritas

Pada *House of Quality* respon teknis diprioritaskan berdasarkan kesulitan respon teknis, nilai target *row weight* dan bobot respon teknis tersebut. Respon teknis diidentifikasi berdasarkan respon teknis yang paling diperlukan untuk memenuhi persyaratan konsumen dan perlu untuk diperbaiki (Hamzah,2011). Bobot pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13 Bobot Respon Teknis dan Prioritas

No	Atribut	Bobot respon teknis	Prioritas
1	Memberikan informasi sms/email	230,7	8
2	Membuat form/slip yang mudah diisi	67,4	12
3	Meminimalisir kriteria rincian pada slip	67,4	11
4	Tidak perlu mengisi slip/form	67,4	13
5	Bantuan dari cs/teller mengisi form/slip	67,4	10
6	Memberikan fasilitas parkir	232,0	7
7	Biaya parkir gratis	232,0	6
8	Lahan parkir yang luas	77,3	9
9	Lahan parkir yang aman dan nyaman	232,0	5
10	Memberikan fasilitas wifi	235,1	1

11	Menyediakan musik yang update di cabang	235,1	2
12	Toilet yang bersih dan higienis	235,1	3
13	Menyediakan tempat sampah basah dan kering di toilet	235,1	4

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Analisa Kaizen

Berdasarkan hasil dari analisa *Quality Function Deployment* terdapat beberapa usulan (*How*) untuk memperbaiki atribut. Hasil dari QFD yang memiliki bobot respon teknis yang tertinggi akan dianalisa menggunakan metode kaizen dengan konsep PDCA. Analisa kaizen ini bisa menjadi strategi yang dilakukan Cabang untuk meningkatkan kualitas layanan Bank XYZ Cabang MPI. Usulan yang memiliki bobot respon teknis yang tertinggi diantaranya:

- Memberikan fasilitas wifi
- Menyediakan musik yang *update*
- Toilet yang bersih dan *higienis*
- Menyediakan tempat sampah basah dan kering di toilet

Analisa kaizen merupakan strategi yang dilakukan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus. Langkah pertama dari kaizen adalah menerapkan PDCA (plan-do-check-act) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari kaizen guna mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki/meningkatkan standard (Puspita, 2014). Hasil dari kaizen dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14. Analisa Kaizen dan Pelaksanaannya

Penyebab	Tindakan	Waktu	Pelaksana
Susah sinyal saat melakukan transaksi e-banking	Memberikan fasilitas wifi	setiap hari bekerja	Pimpinan cabang
Suasana cenderung tegang	Menyiapkan sounds system untuk memutar musik	setiap hari bekerja	Pekerja
Toilet kurang bersih dan	Mengontrol toilet setiap 3 jam	setiap hari bekerja	Cleaning service

berbau			
Toilet kurang bersih dan berbau	memberikan pengharum otomatis di toilet	setiap hari bekerja	Cleaning service
Toilet kurang bersih dan berbau	Ketersediaan tisu	setiap hari bekerja	Cleaning service
Toilet kurang bersih dan berbau	Menyiapkan tempat sampah kering dan basah di toilet	setiap hari bekerja	Cleaning service

Sumber: Data Primer diolah, 2018

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan yakni tingkat kepuasan konsumen antara persepsi dan harapan kualitas pelayanan dari dimensi kehandalan sebesar 0,10 (puas), dimensi daya tanggap sebesar 0,03 (puas), dimensi jaminan sebesar -0,01 (puas), dimensi perhatian sebesar 0,03 (puas) dan dimensi bukti fisik sebesar -0,26 (tidak puas).

Atribut yang diprioritaskan untuk diperbaiki adalah kesesuaian produk dengan kriteria yang telah dijanjikan, pengisian form/slip transaksi nasabah, ketersediaan lahan parkir yang luas, ketersediaan fasilitas (*wifi*, *music*, tv dan *toilet*). Atribut yang dipertahankan adalah kecepatan pelayanan dan transparan terhadap nasabah, kesesuaian solusi yang diberikan dengan kebutuhan nasabah, menguasai setiap jenis produk, penjelasan mudah dimengerti, menghargai nasabah tanpa diskriminasi yang ditampilkan dari: ekspresi wajah dan gestur tubuh dan kenyamanan dan kebersihan tempat.

Usulan yang diberikan pada Bank XYZ Cabang MPI memberikan fasilitas *wifi*, menyiapkan *sounds system*, mengontrol toilet setiap tiga jam, memberi pengharum otomatis di *toilet*, ketersediaan tisu dan menyiapkan tempat sampah basah dan kering di toilet.

5. SARAN

Disarankan untuk penelitian lebih lanjut, menggunakan perbandingan dengan Bank yang lain sehingga mampu memberikan usulan meningkatkan kualitas layanannya lebih maksimal lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Badan Pusat Statistik. 2017. *Lima Sektor Pertumbuhan Tertinggi Sepanjang 2016*. Dilihat 14 September 2017. <<http://ekonomi.kompas.com/read/2017/02/06/133000826/bps.ini.lima.sektor.yang.catat.pertumbuhan.tertinggi.sepanjang.2016>>
- [2] Brestada, M. 2013. Kualitas Pelayanan Pada Monopoli Resto and café dengan metode *Servqual (Service Quality)*. Fakultas Teknologi Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- [3] Dantes, K.R. 2013. Kajian Awal Pengembangan Produk dengan Menggunakan Metode QFD (*Quality Function Deployment*) (Studi Kasus Pada Tang Jepit *Jaw Locking Pliers*). *Jurnal Sains dan Teknologi* 2(1): 173-183.
- [4] Dhongade, Manjeet Singh, Vivek A Shrouy. 2013. *A Review Literature Survey for Implementation of Kaizen*. International Journal of Engineering and Inovative Technology Vol 3 No 1.
- [5] Hamza, R.M.A. 2011. *Enhancing Quality of Vocational Training Outcome to Satisfy the Labor Market Demands in Kuwait by Using Quality Function Deployment (QFD)*. *Journal of Industrial Engineering and Management* 4(2): 387-402.
- [6] Maheswari, H dan Yuga R. 2015. *Evaluasi Desain Operasi Pelayanan Perbankan (Studi Kasus pada BPRS Berkah Mulia Abadi)*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Universitas Marcubuan Vol 1 No. 1
- [7] Nasution, A. H. 2006. Manajemen Industri. Penerbit ANDI. Yogyakarta. Hal 71.
- [8] Saparinto, C., Purnomowati, I. dan Hidayati, D. 2006. Keamanan Pangan. Penerbit Kanisius. Yogyakarta. Hal 74.
- [9] Schiffman, G dan Kanuk, L. 2007. *Perilaku Konsumen Edisi Ketujuh*. PT. Indeks. Jakarta.
- [10] Sukmawati, L. 2008. Kualitas Pelayanan di Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Malang. Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.

- [11] Suryaningrat, I.B., Djumarti, Ruriana, E. dan Kurniawati, I. 2010. *Application of Quality Function Deployment (QFD) Method for Quality Improvement of Corn Noodle Product*. Jurnal Agroteknologi 4(1): 8-17.
- [12] Wijaya, T. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa: Desain Servqual, QFD, dan Kano Disertai Contoh Aplikasi Dalam Kasus Penelitian*. PT. Indeks. Jakarta. Hal. 15-82.
- [13] Zagloel, T.Y.M. dan Nurcahyo, R. 2013. *Total Quality Manajemen: Manajemen Kualitas Total dalam Perspektif Teknik Industri*. PT. Indeks. Jakarta. Hal 82-83.