

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Terdapat suatu hal yang menarik tatkala mencermati sektor perbankan akhir-akhir ini. Hitung saja berapa banyak bank-bank swasta baru yang bermunculan di Kota Bandung. Relatif banyak, bukan? Kemunculan bank-bank tersebut memang didominasi oleh bank perkreditan rakyat. Namun di sinilah justru terletak keunikannya. Sekilas mendengar namanya, orang akan mengira bahwa layanan yang diberikan sebatas pada pemberian kredit. Namun ternyata pandangan sebagian orang tersebut menunjukkan bahwa kesadaran masyarakat terhadap bank perkreditan rakyat masih sangat terbatas. Faktanya, bank-bank jenis inipun melayani kebutuhan masyarakat pada umumnya. Artinya, saat ini masyarakat memiliki lebih banyak alternatif dalam memilih jasa perbankan.

Uraian singkat di atas dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi persaingan antar bank saat ini. Persaingan yang terjadi tidak hanya melibatkan bank-bank berskala besar, bahkan skala global sekalipun, akan tetapi juga turut melibatkan bank-bank berskala kecil seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Di tengah kondisi persaingan yang demikian ketat, sebagian besar bank justru berlomba untuk menawarkan produk-produk barunya dengan tujuan memperoleh keuntungan yang maksimal. Dampak terhadap kinerja bank memang terlihat baik, namun hanya akan bertahan untuk jangka waktu

tertentu saja. Seiring berjalannya waktu, nasabah akan menyadari bahwa kepentingannya mulai dikesampingkan, dan hal ini akan berdampak tidak baik bagi kelangsungan bank-bank tersebut.

Terdapat beberapa indikator dalam mengukur baik tidaknya kinerja sebuah bank. Laba tahunan merupakan salah satu yang terpenting. Melalui laporan keuangan, pihak bank dapat memberikan laporan pertanggungjawabannya kepada pihak-pihak lain yang berkepentingan. Namun terdapat faktor penting lainnya yang justru sangat mempengaruhi eksistensi bank tersebut di waktu yang akan datang, yakni tingkat kesetiaan nasabahnya. Salah satu cara untuk mencapainya yakni dengan memberikan kualitas pelayanan yang baik. Sebagai penyedia layanan, bank harus memahami dengan benar keinginan nasabah serta menyampaikan pelayanannya sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap nasabahnya.

Penelitian akan dilakukan di Bank Nusantara Parahyangan (BNP) Cabang Maranatha Bandung. Dalam aktivitas operasionalnya, BNP melayani kebutuhan nasabah seperti layaknya bank-bank lain pada umumnya. Namun dibandingkan BNP cabang lainnya, BNP Cabang Maranatha memiliki keunikan tersendiri. Lokasinya yang bersebelahan dengan kampus Universitas Kristen Maranatha (UKM), menyebabkan sebagian besar nasabahnya adalah mahasiswa UKM. Namun di balik lokasinya yang sangat strategis, ternyata BNP harus bersaing ketat dengan bank-bank terkemuka lainnya yang juga berada di sepanjang Jalan Suria Sumantri. Sebut saja Panin Bank, Bank Jabar, BRI, BCA, BII, Permata Bank, BNI dan NISP. Banyaknya alternatif yang tersedia harus

disiasati dengan cara memberikan kualitas pelayanan yang terbaik. Untuk itu manajemen BNP harus memperhatikan kebutuhan dan keinginan nasabah, serta lebih lanjut mengkaji seberapa besar kemampuan teknis yang dimiliki BNP untuk memenuhi harapan nasabahnya. Perbaikan kualitas pelayanan akan lebih diprioritaskan pada karakteristik teknis yang bernilai tinggi bagi nasabah.

Terdapat suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengumpulkan suara konsumen serta menuangkannya ke dalam suatu perancangan spesifikasi jasa, yakni *Quality Function Deployment (QFD)*. Inti dari QFD yaitu mengetahui secara lengkap siapa konsumen perusahaan, apa yang dibutuhkannya, dan bagaimana cara memuaskannya. Alat yang digunakan pada pendekatan QFD adalah *House of Quality Matrix*. Penggunaan *House of Quality (HOQ)* pada Bank Nusantara Parahyangan (BNP) Cabang Maranatha Bandung diharapkan akan menciptakan suatu komunikasi yang efektif antara nasabah dengan manajemen BNP dalam memformulasikan suatu rancangan spesifikasi jasa demi memenuhi keinginan nasabah.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengembangan Kualitas Pelayanan Melalui Implementasi *House of Quality* Guna Memenuhi Kebutuhan Nasabah di Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung.”

1.2 Identifikasi Masalah

Penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Atribut pelayanan apa saja yang diharapkan oleh nasabah Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung?
2. Bagaimana tingkat pemenuhan kebutuhan nasabah akan atribut pelayanan di Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung saat ini?
3. Karakteristik teknis apa saja yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki guna memenuhi kebutuhan nasabah Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui atribut pelayanan apa saja yang diharapkan oleh nasabah Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat pemenuhan kebutuhan nasabah pada atribut pelayanan di Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung saat ini.
3. Untuk mengetahui karakteristik teknis apa saja yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki guna memenuhi kebutuhan nasabah Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Bagi Penulis

- ❖ Memperoleh pengalaman langsung dalam mengimplementasikan ilmu yang telah diperoleh selama menjalani masa perkuliahan
- ❖ Memahami arti penting kualitas pelayanan sebagai kunci kepuasan nasabah
- ❖ Memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen

2. Bagi Objek Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi *input* yang sangat bermanfaat bagi Bank Nusantara Parahyangan Cabang Maranatha Bandung guna memenuhi kebutuhan nasabah.

3. Fakultas

- ❖ Memperkaya literatur karya ilmiah di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha
- ❖ Sebagai bahan referensi dalam penulisan karya-karya ilmiah berikutnya

4. Bagi Pihak Lain

Memberikan solusi dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang tengah dihadapi terkait topik desain kualitas pelayanan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap kegiatan bisnis pasti melibatkan fungsi operasi, hal tersebut berarti bahwa setiap perusahaan membutuhkan manajemen operasi untuk mengelola aktivitas usahanya.

Manajemen operasi menurut Sofjan Assauri:

“Manajemen produksi dan operasi merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat dan sumber daya dana serta bahan, secara efektif dan efisien, untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) sesuatu barang atau jasa.” (Sofjan Assauri, 1999, hal. 12)

Salah satu bagian penting dalam manajemen operasi yakni manajemen kualitas. Kualitas menjadi pertimbangan yang sangat penting bagi konsumen dalam menentukan barang atau jasa yang akan dikonsumsi. Hal tersebut juga berlaku bagi konsumen dalam memilih jasa perbankan. Konsumen akan memilih bank yang dipersepsikan memiliki kualitas pelayanan baik, dengan maksud agar kebutuhan dan keinginannya kelak dapat terpenuhi.

Berikut ini beberapa definisi kualitas (M. Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung, 2003, hal. 135):

- ❖ Menurut *American Society for Quality Control* (ASQC), kualitas adalah karakteristik produk dan *feature* yang memenuhi kepuasan nasabah.
- ❖ Menurut Webster, kualitas adalah tingkat atau derajat kehebatan suatu benda.
- ❖ Berdasarkan pengguna, kualitas adalah apa yang dikatakan konsumen.

- ❖ Berdasarkan manufaktur, kualitas adalah derajat kecocokan produk dengan desain spesifikasi.
- ❖ Berdasarkan produk, kualitas adalah tingkat karakteristik produk yang dapat diukur.

Pengertian pelayanan (jasa) menurut Kotler:

“A service is any act or performance that one part can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to physical product.” (Philip Kotler, 2003, hal. 464)

Berikut ini dua faktor utama yang digunakan dalam mengukur tingkat kualitas pelayanan, yaitu:

- ❖ *Expected Service* (pelayanan yang diharapkan)
- ❖ *Perceived Serviced* (pelayanan yang diterima)

Kualitas pelayanan akan dipersepsikan baik apabila pelayanan yang diterima sesuai dengan harapan nasabah, atau bahkan lebih. Sebaliknya, kualitas pelayanan akan dipersepsikan buruk apabila pelayanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan. Semakin besar kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara ekspektasi dengan aktualisasinya, maka semestinya semakin besar pula respon manajemen untuk memperbaikinya.

Terdapat lima *gap* pelayanan (Valarie A. Zeithaml, Berry, and Parasuraman, 1990, hal. 131):

- ❖ *Gap 1, gap* antara harapan konsumen dan persepsi manajemen
- ❖ *Gap 2, gap* antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas pelayanan
- ❖ *Gap 3, gap* antara spesifikasi kualitas pelayanan dan penyampaian pelayanan
- ❖ *Gap 4, gap* antara penyampaian pelayanan dan komunikasi eksternal kepada pelanggan
- ❖ *Gap 5, gap* antara pelayanan yang diterima (*perceived service*) dengan pelayanan yang diharapkan pelanggan (*expected service*)

Dari kelima *gap* pelayanan di atas, *gap 1* sampai dengan *gap 4* merupakan *gap* yang terjadi di dalam organisasi perusahaan (intern). Sedangkan *gap 5* merupakan *gap* yang dialami dan dirasakan langsung oleh pelanggan (ekstern).

Terjadinya *gap 5* merupakan dampak dari adanya *gap-gap* lain yang terjadi sebelumnya. Karena itu *gap* yang terjadi di atasnya harus ditanggulangi terlebih dahulu. Terdapat suatu pendekatan yang dapat membantu perusahaan dalam merancang suatu proses operasi agar sesuai dengan keinginan konsumen, yakni *Quality Function Deployment (QFD)*.

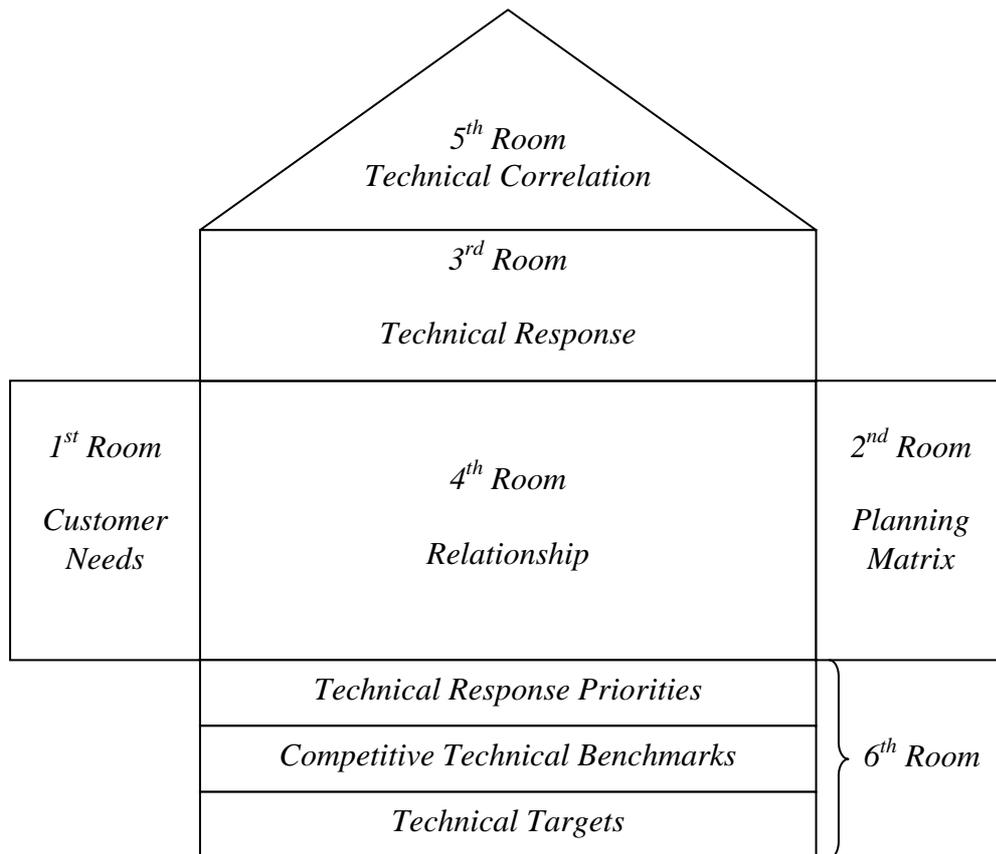
Quality Function Deployment (QFD) menurut Ronald G. Day:

“QFD is not a tool. It is a planning process. It will assist the organization in gaining a customer focus. It is only through this focus that an organization begins to understand what is needed to increase customer satisfaction.” (Ronald G. Day, 1993, hal. 7-8)

Alat yang dipergunakan dalam menyusun QFD adalah matriks *House of Quality* (HOQ). Berikut ini gambar matriks HOQ:

Gambar 1.1

Gambar dan Isi Ruangan dalam *House of Quality*



Sumber: Lou Cohen, 1995, hal. 70

1st Room: Customer Needs

Berisi atribut pelayanan yang dibutuhkan dan diinginkan oleh nasabah. Datanya bersifat kualitatif dan diperoleh melalui tanya jawab kepada nasabah BNP Cabang Maranatha Bandung. Adapun atribut pelayanan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam lima dimensi kualitas pelayanan.

Lima dimensi kualitas pelayanan menurut Valarie A. Zeithaml, Berry, and Parasuraman (**Fandy Tjiptono, 2004, hal. 14**):

1. *Tangibles* (bukti langsung)

Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

2. *Reliability* (keandalan)

Yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

3. *Responsiveness* (daya tanggap)

Yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

4. *Assurances* (jaminan)

Mencakup pengetahuan, kemampuan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan.

5. *Empathy* (empati)

Meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

2nd Room: Planning Matrix

Berisi urutan prioritas kebutuhan dan keinginan nasabah, tingkat pemenuhan kebutuhan nasabah pada BNP maupun bank pesaing, serta penetapan target yang ingin dicapai BNP. Hasil tersebut diperoleh melalui pengolahan data kuantitatif, yang didapat dari penyebaran kuesioner.

3rd Room: Technical Response

Berisi spesifikasi pelayanan secara teknis (karakteristik teknis) yang ditetapkan BNP dalam usahanya memenuhi kebutuhan nasabah. Adapun data pada bagian ini bersifat kualitatif serta menggunakan bahasa teknik.

4th Room: Relationship

Berisi penilaian tim manajemen BNP mengenai hubungan antara kebutuhan nasabah dengan karakteristik teknis yang telah ditetapkan BNP.

5th Room: Technical Correlation

Berisi penilaian tim manajemen BNP mengenai korelasi (hubungan) antar tiap-tiap karakteristik teknis.

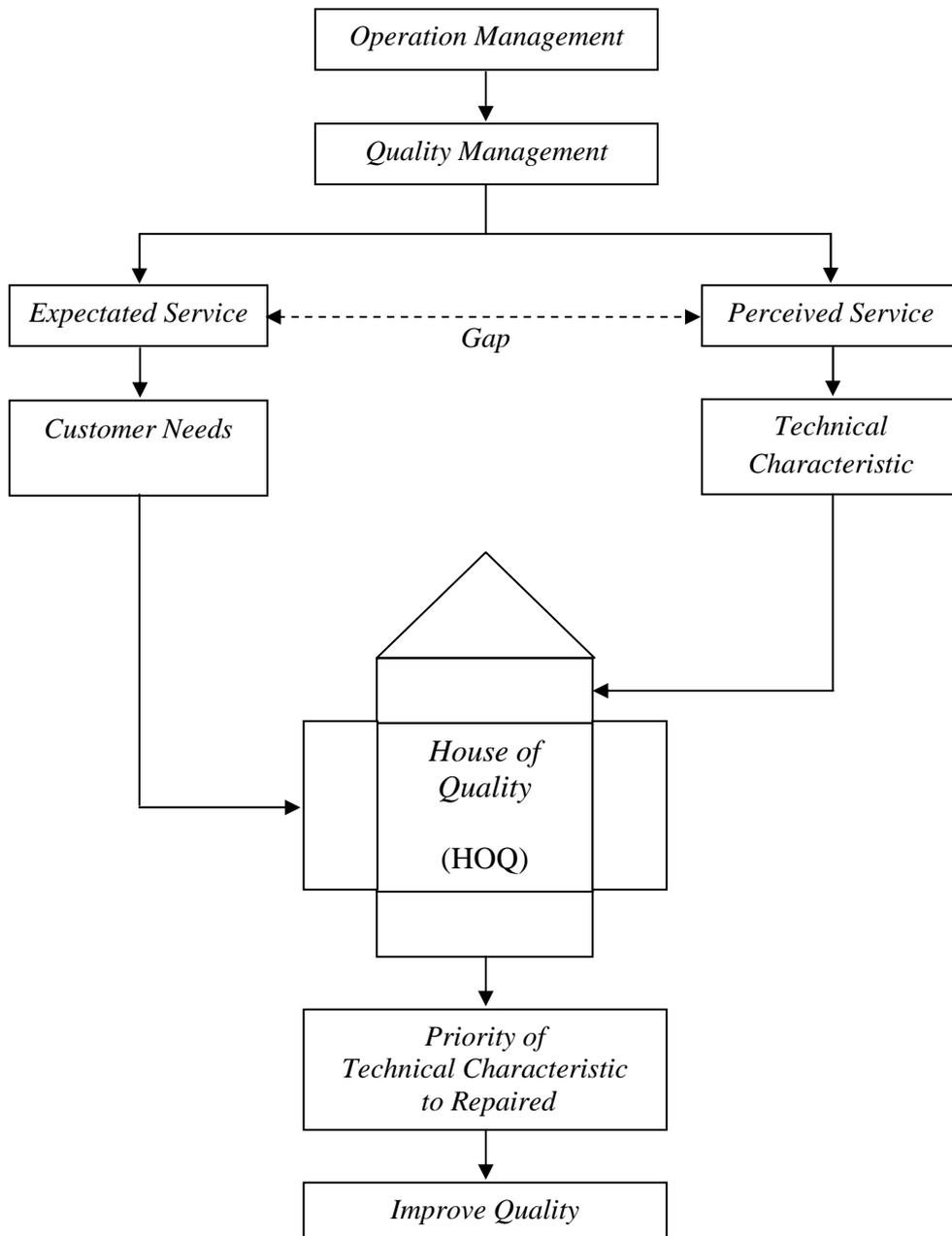
6th Room

Menyajikan tiga informasi sebagai berikut:

- a. Kemampuan teknis yang dimiliki bank pesaing
- b. Target teknis yang ingin dicapai BNP
- c. Urutan prioritas karakteristik teknis yang harus diperbaiki BNP guna memenuhi kebutuhan nasabah

Informasi pada poin c sangat berguna dalam meminimumkan *gap* 2 dan *gap* 3, karena urutan prioritas tersebut merupakan hasil analisis secara kualitatif dan kuantitatif mengenai kebutuhan nasabah dan karakteristik teknis BNP.

Gambar 1.2
Bagan Kerangka Pemikiran



Sumber: Analisis Penulis