

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN NASABAH DENGAN METODE
SERVQUAL, IPA, *POTENTIAL GAIN IN CUSTOMER VALUE* (PGCV)
DI BANK MANDIRI KANTOR CABANG WAHID HASYIM MALANG**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



GALIH GHANESA CAKRA NUGROHO

NIM. 145060707111003

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2018

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN NASABAH DENGAN METODE
SERVQUAL, IPA, *POTENTIAL GAIN IN CUSTOMER VALUE* (PGCV)
DI BANK MANDIRI KANTOR CABANG WAHID HASYIM MALANG**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



GALIH GHANESA CAKRA NUGROHO

NIM. 145060707111003

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing

Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.

NIP. 19730819 199903 1 002



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Kualitas Pelayanan Nasabah dengan Metode Servqual, IPA, Potential Gain In Customer Value (PGCV) di Bank Mandiri Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang**” dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses dalam memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini akhirnya dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT. Yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Orang tua terkasih, Bapak Drs. Galuh Nugroho, MM., dan Ibu Dra. Medya Nalitra, ME., yang telah memberikan doa serta dukungannya tanpa henti dari awal perkuliahan hingga saat ini, sehingga penulis termotivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi dengan baik, serta kakak Rholly Satria Nugroho, ST., MM., dan adik Charolina Winda Putri Nugroho tersayang yang selalu memberikan semangat, canda tawa, kasih sayang serta dukungan yang tiada henti untuk penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya dan Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Sekertaris Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
4. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., sebagai Dosen Pembimbing atas kesediaannya dalam meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan masukan dan saran, serta arahan yang sangat berharga bagi penulis selama masa pengerjaan skripsi.
5. Bapak Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT., sebagai Dosen Pembimbing Akademik atas masukan, bimbingan, serta arahan selama masa studi penulis di Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya.
6. Bapak dan Ibu Dosen, serta karyawan Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya yang telah membagi ilmu akademik maupun non-akademik dan berbagai pengalaman hidup selama masa perkuliahan.

7. Ibu Reni sebagai Branch Manager di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian dan bantuan terkait informasi yang diberikan kepada penulis.
8. Ibu Marsha sebagai pembimbing lapangan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim yang sangat baik dan sabar selama penulis melakukan penelitian di perusahaan tersebut dan atas bantuan informasi yang diberikan kepada penulis.
9. Seluruh karyawan dan staff di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim yang telah memberikan masukan dan semangat bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Melati Saraswati, yang telah memberikan motivasi dan semangat hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
11. Teman-teman Oknum TI 2014 terbaik semenjak awal kuliah, Euro, Arka, Bobon, Ben, Kamil, Bryan, Dableh, Angger, Fatih, Fadhil, Ifthor, Aland, Sodik, dan Yoqie yang selalu memberikan semangat, motivasi, bantuan, teguran dan menemani dalam suka maupun duka selama menjadi mahasiswa Teknik Industri, Universitas Brawijaya.
12. Teman-teman wanita Preggy Boyo terbaik semenjak maba Inay, Khalishah, Lita, Ratih dan Prita yang telah memberikan semangat dan waktunya kepada penulis ketika penulis membutuhkan waktu untuk curhat dan bercerita.
13. Teman-teman Himpunan Kopi Malang, Rakan, Fajri, Faiz, Ismail, Rama dan Facil yang telah memberikan tempat terbaik bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik
14. Seluruh angkatan 2014 Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya atas kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna karena keterbatasan ilmu dari penulis dan kendala-kendala yang terjadi selama pengerjaan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di waktu yang akan datang. Harapannya tulisan ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut.

Malang, Oktober 2018

Penulis

DAFTAR ISI

PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
RINGKASAN	xi
SUMMARY	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Batasan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Pengertian Jasa.....	12
2.2.1 Karakteristik Jasa.....	12
2.2.2 Klasifikasi Jasa.....	13
2.3 Kualitas Jasa.....	13
2.3.1 Harapan/Ekspektasi Pelanggan.....	14
2.3.2 Model Kualitas Jasa.....	16
2.4 Pengertian Kualitas Pelayanan.....	18
2.4.1 Dimensi Kualitas Pelayanan.....	18
2.4.2 Pelayanan Perbankan.....	19
2.5 Perancangan Penelitian.....	21
2.5.1 Skala Pengukuran.....	21
2.5.2 Skala <i>Likert</i>	22
2.5.3 Sampling.....	23
2.6 <i>Servicing Quality</i> (SERVQUAL).....	23
2.7 <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA).....	24
2.8 <i>Potential Gain in Customer Value</i> (PGCV).....	25



BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	27
3.3 Sampel	27
3.4 Langkah Penelitian	28
3.5 Diagram Alir Penelitian	30
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Perusahaan	33
4.1.1 Sejarah Perusahaan	33
4.1.2 Tentang Bank Mandiri KC Wahid Hasyim	34
4.1.3 Visi dan Misi.....	35
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan	35
4.2 Penyusunan Kuisisioner	39
4.3 Identitas Responden.....	41
4.4 <i>Service Quality</i>	41
4.5 <i>Importance Performance Analysis (IPA)</i>	47
4.6 <i>Potential Gain in Customer Value (PGCV)</i>	50
4.7 Analisis Pembahasan	51
4.7.1 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran I IPA	51
4.7.2 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran II IPA.....	54
4.7.3 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran III IPA.....	58
4.7.4 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran IV IPA	60
4.8 Rekomendasi Perbaikan	61
BAB V PENUTUP	67
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	73



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Keluhan Pelayanan Nasabah	4
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat ini	10
Tabel 2.2	Tipe-Tipe Klasifikasi Jasa	13
Tabel 2.3	Karakteristik Skala Pengukuran	22
Tabel 4.1	Kriteria Penilaian Kuisisioner Nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim	40
Tabel 4.2	Kriteria Pertanyaan Kuisisioner Nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.....	41
Tabel 4.3	Nilai Harapan, Kinerja dan Skor Gap.....	45
Tabel 4.4	Nilai Gap Terbesar.....	46
Tabel 4.5	Nilai Rata-rata Gap Dimensi	46
Tabel 4.6	Nilai Performansi dan Kepentingan.....	47
Tabel 4.7	Indeks PGCV	50
Tabel 4.8	Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran 1 IPA dan Nilai PGCV	51
Tabel 4.9	Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran 1I IPA dan Nilai PGCV.....	54
Tabel 4.10	Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran 1II IPA dan Nilai PGCV	58
Tabel 4.11	Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran 1V IPA dan Nilai PGCV	60



Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim	3
Gambar 2.1	Model Kualitas Jasa	17
Gambar 2.2	Grafik I-P dengan variabel-variabel layanan	24
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian	31
Gambar 4.1	Struktur organisasi Bank Mandiri KC Wahid Hasyim	36
Gambar 4.2	Diagram lingkaran jenis kelamin responden.....	42
Gambar 4.3	Diagram lingkaran usia responden.....	42
Gambar 4.4	Diagram lingkaran pendidikan responden	43
Gambar 4.5	Diagram lingkaran lama menjadi nasabah.....	43
Gambar 4.6	Diagram lingkaran pekerjaan responden	44
Gambar 4.7	Diagram IPA	48
Gambar 4.8	<i>Fishbone</i> diagram tempat duduk pada ruang tunggu memadai	55
Gambar 4.9	Tempat parkir Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.....	55
Gambar 4.10	<i>Fishbone</i> digram tempat parkir luas	56
Gambar 4.11	<i>Fishbone</i> diagram jumlah teller memadai.....	57



Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Terbuka	73
Lampiran 2	Kuisisioner Pengolahan	74
Lampiran 3	Tingkat Ekspetasi Nasabah	76
Lampiran 4	Tingkat Kinerja/Performasi	79
Lampiran 5	Tingkat Kepentingan.....	82
Lampiran 6	Identitas Responden	85





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Galih Ghanesa Cakra Nugroho, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Oktober 2018, *Analisis Kualitas Pelayanan Nasabah Dengan Metode Servqual, IPA dan Potential Gain in Customer Value di Bank Mandiri Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang*, Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama.

Bank Mandiri Kantor Cabang Wahid Hasyim adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perbankan. Dalam kegiatannya, Bank Mandiri KC Wahid Hasyim melayani berbagai keperluan nasabah mulai dari transfer, setor tunai, simpanan, kredit, pembukaan buku rekening, penutupan buku rekening dan juga pelayanan terkait nasabah di Bank Mandiri itu sendiri. Berdasarkan hasil kuisioner terbuka masih terdapat keluhan-keluhan yang dikemukakan oleh nasabah atas pelayanan yang diberikan. Adanya keluhan nasabah menandakan ketidakpuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan oleh pihak Bank, sehingga perlu dilakukan suatu analisis dan perbaikan kualitas pelayanan yang terarah agar pelayanan yang diberikan bisa maksimal.

Penelitian ini menggunakan metode *Service Quality (Servqual)* untuk mengetahui kesenjangan antara performansi dan ekspektasi nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Kriteria penilaian pelayanan tersebut disusun berdasarkan 5 dimensi jasa *Servqual* yaitu *tangible, reliability, Responsiveness, Assurance* dan *Empathy*. Kemudian menggunakan metode *Importance-performance Analysis (IPA)* untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan pihak Bank. Di dalam IPA sendiri menggambarkan hubungan antara tingkat kepentingan dan tingkat performansi yang digambarkan dalam analisis kuadran IPA, yang terdiri dari 4 kuadran yaitu Kuadran I : *Keep Up the Good Work*, Kuadran II : *Concentrate Here*, Kuadran III : *Low Priority*, dan Kuadran IV : *Cost and Possible Overskill*. Kemudian *Potential Gain In Customer Value (PGCV)* digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan pelayanan berdasarkan penilaian nasabah tentang tingkat performansi dan kepentingan dari beberapa atribut pelayanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh kriteria penilaian memiliki gap negatif yang berarti ketidakpuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan oleh pihak Bank. Atribut yang harus ditingkatkan dalam kualitas pelayanan adalah atribut yang masuk kedalam kuadran II IPA dengan prioritas perbaikan berdasarkan PGCV yaitu tempat parkir luas, jumlah teller memadai, tempat duduk pada ruang tunggu memadai, teller yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah dan CS yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah. Rekomendasi perbaikan untuk pihak Bank antara lain untuk atribut tempat parkir luas adalah adanya pemisahan parkir mobil operasional/mobil karyawan dengan parkir mobil nasabah, pembuatan parkir basement dan juga adanya petugas parkir yang berada di parkir motor nasabah. Kemudian untuk atribut jumlah teller memadai, penambahan jumlah teller yang semula 7 orang menjadi 9 orang. Lalu pada atribut tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai pemberian sofa duduk untuk menggantikan tempat duduk pada antrian teller. Selanjutnya untuk atribut teller yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah rekomendasi yang dapat diberikan yaitu penggunaan atm dan mandiri online serta pelatihan/training pada teller yang semula dilakukan 3 bulan sekali menjadi sebulan sekali. Rekomendasi untuk CS yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah dilakukan dengan penggunaan *time keeper* kepada CS agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan SOP yang ada dan juga pelatihan *training* agar penyampaian yang diberikan oleh CS dapat dipahami dengan baik oleh nasabah

Kata Kunci: IPA, Kepuasan Pelanggan, *Potential Gain in Customer Value (PGCV)*, *Service Quality (Servqual)*



Halaman ini sengaja dikosongkan



SUMMARY

Galih Ghanesa Cakra Nugroho, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, October 2018, Analysis of Customer Service Quality with Servqual, IPA and Potential Gain in Customer Value (PGCV) at Bank Mandiri Wahid Hasyim Branch Office Malang, Academic supervisor: Ishardita Pambudi Tama.

Bank Mandiri Branch Office Wahid Hasyim is a company engaged in banking services. In its activities, Bank Mandiri KC Wahid Hasyim serves a variety of customer needs ranging from transfers, cash deposits, deposits, credit, opening account books, closing account books and also services related to customers at Bank Mandiri itself. Based on the results of the open questionnaire there are customer complaints for service provided. Customer complaints indicate dissatisfaction with the service provided by the Bank, so it is necessary for an analysis of service quality and its improvement for provide the maximum service.

This research uses Service Quality (SERVQUAL) method to find out the gap between customer performance and expectation of the services. Then evaluation criteria compiled based on five dimension of SERVQUAL service that are tangible, responsiveness, reliability, assurance and empathy. Then, the method of Importance-performance Analysis (IPA) to determine the level of customer satisfaction for the services provided by the Bank. In the IPA itself describes the relationship between the level of importance and the level of performance described in the IPA quadrant analysis, which consists of four quadrants namely Quadrant I: Keep up The Good work, Quadrant II: Concentrate Here, Quadrant III: Low Priority and Quadrant IV: Cost and Possible Overskill. Then the Potential Gain In Customer Value (PGCV) is used to determine service improvement priorities based on customer assessment of the level of performance and importance of several service attributes.

The results show that all assessment criteria have a negative gap which means customer dissatisfaction with the services provided by the Bank. Attributes that must be improved in service quality are attributes that enter the quadrant II IPA with priority improvements based on the PGCV, namely wide parking lots, adequate number of tellers, adequate waiting room seating, tellers are fast and responsive to customer transactions and Customer Service are fast and responsive make customer transactions. Recommendations improvements for the Bank, for extensive parking attributes are the separation of employee cars with customer parking, making parking basement and parking attendants in the customer's motorbike parking lot. Then for the attribute of the number of tellers is adequate, the number of tellers from 7 people to 9 people. Then the seating attribute in the waiting room is adequate giving a sitting sofa to replace the seat in the teller queue. Furthermore, for the attribute teller are fast and responsive to making customer transactions recommendations that can be given are ATM uses and mandiri banking online as well and training to teller that is originally conducted every one month to three a months. Recommendations for CS that are fast and responsive to customer transactions are done by using the time keeper to CS so that the services provided are in accordance with existing SOP and training so that the delivery provided by CS can be well understood by customers.

Keywords: Customer Satisfaction, IPA, Potential Gain in Customer Value (PGCV), Service Quality (Servqual)



Halaman ini sengaja dikosongkan

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN NASABAH DENGAN METODE
SERVQUAL, IPA, *POTENTIAL GAIN IN CUSTOMER VALUE* (PGCV)
DI BANK MANDIRI KANTOR CABANG WAHID HASYIM MALANG**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



GALIH GHANESA CAKRA NUGROHO

NIM. 145060707111003

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 29 November 2018

Dosen Pembimbing

Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.
NIP. 197308191999031002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 197411152006041002



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 29 November 2018

Mahasiswa



Galih Ghanesa Cakra Nugroho
NIM. 145060707111003

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran secara garis besar mengenai kerangka penelitian, maka akan dijelaskan beberapa hal melalui latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi-asumsi, tujuan penelitian, serta manfaat dari penelitian.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis semakin kompetitif sehingga mengakibatkan perubahan yang sangat pesat dalam hal persaingan antar pelaku bisnis. Terutama dalam hal produksi, pemasaran, pengelolaan, sumber daya manusia dan penanganan terhadap konsumen. Perubahan-perubahan tersebut menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa bersaing di lingkungan global. Beberapa hal yang paling penting sebagai kunci persaingan dalam pasar global adalah efektivitas biaya, mutu produk dan pelayanan kepada konsumen. Hanya perusahaan yang mampu memberikan pelayanan terbaik atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk bermutu yang dapat bertahan lama.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2015 tercatat bahwa perekonomian di Indonesia mengalami penurunan terendah selama 5 periode sebelumnya yaitu mencapai angka 4.7% sedangkan di tahun 2014 pertumbuhan ekonomi mencapai angka 5.02%. Namun pada tahun 2016 pertumbuhan ekonomi di Indonesia berhasil naik kembali mencapai angka 5.04% dan dilanjutkan di tahun 2017 mengalami penurunan di angka 5.03% pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami kenaikan yang tidak cukup signifikan.

Pada angka tersebut menunjukkan perlambatan ekonomi yang ada di Indonesia. Perlambatan ekonomi yang terjadi di Indonesia terlihat dari beberapa aspek di perbankan. Salah satunya di Bank Bukopin tercatat berdasarkan laporan tahunan 2017 hanya mencatatkan laba sebesar Rp. 483 Miliar sedangkan pada laporan tahunan 2016 tercatat laba yaitu sebesar Rp. 554 Miliar. Selain itu pada Bank Permata juga mencatatkan laba yang menurun pada tahun 2017 menurut laporan keuangan laba yang diterima Bank permata sebesar Rp. 621 Miliar dimana menurun jika dibandingkan pada tahun sebelumnya yang mencapai Rp. 863 Miliar.

Melihat kondisi seperti ini banyak perbankan di Indonesia yang mulai melakukan

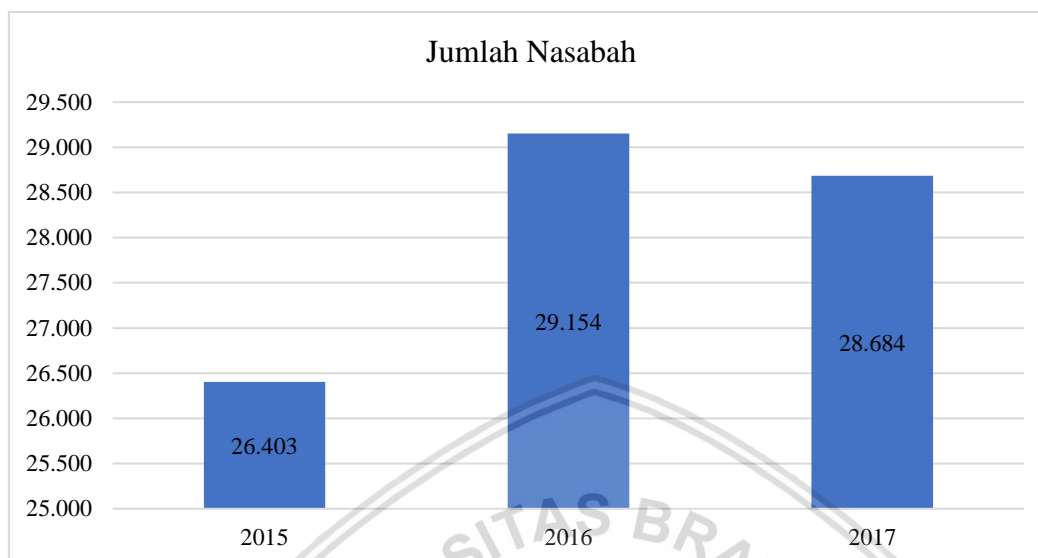
pengetatan biaya salah satunya dengan cara melakukan pengurangan karyawan seperti yang dilakukan oleh Bank Maybank. Sepanjang tahun 2015 Maybank sudah melakukan pengurangan pegawai sebanyak 290 karyawan.

Disisi lain selain melakukan pengetatan biaya para pelaku bisnis dibidang perbankan juga melakukan peningkatan dalam segi kualitas pelayanan untuk menjaga kepuasan nasabah. Pelayanan yang diberikan oleh bank menurut Hartanto (2012) yaitu meliputi pelayanan penyimpanan dana, peminjaman dana dan administari dana yang diperlukan oleh nasabah. Penyimpanan dana dalam hal ini meliputi serangkaian kegiatan pembukaan rekening, pembukaan deposito, setor tunai dan penyimpanan berjangka. Sedangkan pelayanan peminjaman dana meliputi kredit kepemilikan rumah, kredit modal kerja dan lain-lain. Kemudian contoh dari pelayanan adminstrasi meliputi transfer, giro, kliring. Kualitas pelayanan tentunya harus dijaga dan diberikan yang terbaik untuk memelihara kepuasan nasabah. Adi Kuswanto (2009) mengatakan bahwa pelayanan yang diberikan kepada nasabah dapat dikategorikan dalam 3 bentuk. Pertama, wujud fisik dapat dirasakan dan dilihat oleh nasabah contohnya seperti gedung, bangunan, fasilitas, pelayanan. Kedua, keandalan dalam memberikan layanan kepada nasabah serta yang ketiga daya tanggap atau bisa disebut empati yaitu kecepatan dalam memberikan tanggapan kepada nasabah. Tolak ukur berhasilnya suatu bank dalam memberikan pelayanan tercapai yaitu jika kebutuhan, keinginan dan harapannya terpenuhi.

Salah satu bank yang berada di daerah Malang yaitu Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Wahid Hasyim merupakan salah satu industri perbankan yang ada di Kota Malang. Bank Mandiri KC Wahid Hasyim ini berdiri pada tahun 1999 dan merupakan kantor pengembangan/perwakilan yang skala usahanya lebih kecil dan merupakan bagian dari kantor pusat yang tersebar di daerah-daerah lain khususnya di Kota Malang. Dengan munculnya berbagai bank yang terdapat di kota malang tentunya Bank Mandiri KC Wahid Hasyim ingin memberikan pelayanan yang terbaik dan sesuai dengan harapan nasabah. Karena dalam konteks perilaku nasabah kepuasan pelayanan hanya bisa didapatkan setelah mengkonsumsi atau menggunakan suatu produk atau jasa. Jika kinerja yang dirasakan nasabah dibawah ekspektasi maka nasabah akan tidak puas dan jika kinerja dirasakan melebihi ekspektasi maka nasabah akan merasa sangat puas.

Bank Mandiri KC Wahid Hasyim tentunya sadar akan hal itu, sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia Bank Mandiri KC Wahid Hasyim akan selalu berusaha memberikan pelayanan yang sesuai terhadap semua nasabahnya. Hal itu pun harus

diimbangi dengan kualitas pelayanan yang terdapat di bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Dari perolehan data skunder awal, didapatkan data jumlah nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dalam tiga periode terakhir ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Jumlah nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim
Sumber: Laporan Keuangan Bank Mandiri kantor Cabang Wahid Hasyim

Jumlah nasabah yang terdapat pada Gambar 1.1 merupakan jumlah nasabah yang datang dan mendapatkan pelayanan langsung yang diberikan oleh Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. 75% nasabah yang terdapat di Gambar 1.1 merupakan nasabah tetap yang sudah lebih dari 2 tahun menjadi nasabah di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Jumlah nasabah di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim mengalami penurunan jumlah nasabah pada tahun 2016 ke tahun 2017. Pada tahun 2016 jumlah nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim meningkat sebanyak 29.154 nasabah dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 26.403 pada tahun 2015. Namun pada tahun 2017 jumlah nasabah di Bank mandiri KC Wahid Hasyim kembali mengalami penurunan menjadi 28.684 nasabah. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kualitas pelayanan yang didapatkan nasabah sehingga nasabah merasa tidak puas pada Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Kualitas pelayanan merupakan *image* dari industri tersebut jika kualitas pelayanan yang diberikan buruk maka nasabah akan malas menggunakan jasa tersebut namun sebaliknya jika kualitas yang diberikan baik maka nasabah akan senang menggunakan jasa tersebut.

Pada dasarnya kualitas bersifat subjektif dari masing-masing individu, tentunya masing-masing individu memiliki parameter dan penilaian kualitas pelayanan yang berbeda-beda. Namun dengan melakukan survei terhadap nasabah, pelaku industri bidang jasa dapat mengerti dan mengetahui mayoritas kebutuhan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan.

Dengan mengetahui hal tersebut maka pelaku industri jasa perbankan khususnya Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dapat melakukan peningkatan dalam berbagai aspek.

Dari hasil survei menggunakan penyebaran kuisioner terbuka terhadap 30 responden dan wawancara yang dilakukan peneliti selama dua hari yaitu pada tanggal 12 sampai 14 Maret 2018 dengan nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim mengenai kepuasan pelayanan, masih banyak ditemukan keluhan-keluhan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Berikut data keluhan nasabah ditampilkan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Keluhan Pelayanan Nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

No	Keluhan	Jumlah
1	Fasilitas ruang tunggu kurang nyaman	2
2	Fasilitas parkir kurang memadai	11
3	Waktu menunggu pelayanan lama	9
4	<i>Security</i> bank kurang ramah	1
5	Jumlah <i>teller</i> bank kurang	4
6	Pelayanan internet <i>banking</i> tidak informatif	3
7	Kapasitas kursi ruang tunggu yang kurang	4
	Jumlah	34

Sumber: Hasil data kuisioner terbuka

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat terlihat bahwa masih terdapat keluhan dari pelayanan yang didapatkan nasabah dari Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Pada kenyataannya, pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sebelumnya belum memiliki data mengenai keluhan yang dilakukan nasabah karena tidak pernah dilakukan pencatatan mengenai keluhan yang telah disampaikan oleh nasabah. Dapat dilihat dari Tabel 1.1 terdapat 2 keluhan yang paling banyak di sampaikan nasabah yaitu fasilitas parkir di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim mendapat keluhan sebanyak 11 keluhan disusul waktu menunggu pelayanan yang lama sebanyak 9 keluhan. Adanya keluhan tidak dapat dibiarkan karena hal ini akan berdampak negatif terhadap persepsi konsumen (nasabah). Terdapatnya keluhan menandakan adanya ketidakpuasan nasabah terhadap pelayanan yang diharapkan dengan yang diberikan oleh Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

Dari masalah yang ditemukan, pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sebelumnya sudah melakukan penanganan akan beberapa keluhan yang disampaikan nasabah tetapi belum berdampak terhadap kepuasan nasabah. Sebagai contoh adanya penanganan pelayanan fasilitas yang diberikan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim didalam ruang tunggu dengan penambahan *charging box* dianggap pihak manajemen belum optimal masih banyak nasabah yang tidak menggunakan fasilitas yang sudah diberikan. Penyebabnya pihak Bank

Mandiri KC Wahid Hasyim Malang belum mengetahui atribut atau fasilitas apa yang dikeluhkan oleh nasabah dan harus di prioritaskan untuk dilakukan perbaikan agar bertujuan meningkatkan kepuasan nasabah. Menurut Kotler (2008) mengatakan “Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan”. Oleh karena itu, kualitas yang baik bukanlah berdasarkan persepsi penyediaan jasa, melainkan berdasarkan persepsi pelanggan. Menurut UU Perbankan (Pasal 1 angka 16 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998) terdapat dua pengertian nasabah dalam perbankan umum yaitu pertama nasabah penyimpan adalah nasabah yang menempatkan dana di bank dalam bentuk simpanan berdasarkan perjanjian bank dengan nasabah yang bersangkutan. Kedua nasabah debitur adalah nasabah yang memperoleh fasilitas kredit atau pembiayaan berdasarkan perjanjian bank dengan nasabah yang bersangkutan. Menurut Kuswanto (2009) pihak yang termasuk sebagai nasabah yaitu terdiri dari pertama orang yang telah dewasa dan orang yang belum dewasa. Kedua orang atau perorangan yang memiliki pekerjaan seperti pegawai swasta, pegawai negeri, pengusaha dan selain pegawai dan pengusaha.

Untuk meningkatkan kepuasan nasabah di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim perlu dilakukan analisis tingkat kualitas pelayanan yang mewakili keadaan sesungguhnya serta perbaikan kualitas pelayanan yang lebih terarah. Loyalitas atau lama nasabah dalam menggunakan produk jasa harus diberikan pelayanan yang semaksimal mungkin agar nantinya nasabah tidak merasa kecewa dan tidak terjadi kesenjangan antar penerima jasa dan pemberi layanan jasa. Kepuasan pelanggan dapat diukur menggunakan beberapa metode diantaranya yaitu Quality Function Deployment (QFD), KANO, *Service Quality* (SERVQUAL), Importance-Performance Analysis (IPA) dan Potential Gain in Customer Value (PGCV). Menurut Maulia dkk (2013), QFD merupakan metode untuk menerjemahkan keinginan konsumen kedalam sebuah produk atau jasa. Kekurangan QFD yaitu pengaplikasian QFD hanya berpusat pada maksimasi kebutuhan konsumen dengan mengasumsikan bahwa dana/ anggaran yang disediakan oleh perusahaan adalah tidak terbatas dalam hal untuk perbaikan layanan. Metode KANO model ini hanya mengkategorikan atribut-atribut dari produk maupun jasa berdasarkan seberapa baik produk/ jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan (Irianti,2004).

Oleh karena kekurangan yang dimiliki metode QFD dan KANO sehingga metode yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah dengan menggabungkan metode *Service Quality* (SERVQUAL), *Importance Performance Analysis* (IPA) dan metode *Potential Gain in Customer Value* (PGCV). Metode SERVQUAL digunakan untuk mencari tau kesenjangan atau gap antara ekspektasi nasabah dan persepsi nasabah. Kemudian metode *Importance*

Performance Analysis (IPA) digunakan untuk menganalisa tingkat kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*). Analisa ini nantinya dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat perbaikan yang diinginkan oleh konsumen terhadap layanan yang mereka peroleh. Metode PGCV digunakan untuk mengetahui skala prioritas atribut-atribut yang harus diperhatikan untuk ditingkatkan berdasarkan nilai potential kepuasan pelanggan sekaligus mengetahui pelayanan yang tidak terlalu diperhatikan kualitasnya oleh pelanggan, sehingga Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dapat melakukan perbaikan dengan efektif dan efisien sesuai dengan kepuasan pelanggan. Kelebihan dari metode ini adalah metode PGCV dapat memberikan hasil yang lebih terperinci terkait dengan atribut apa saja yang harus dipertahankan dan perlu diperbaiki.

Perbaikan tingkat kualitas pelayanan pada penelitian ini dapat dilakukan dengan cara nasabah menyatakan dan menilai lima komponen penentu kualitas jasa (*assurance, empathy, reliability, responsiveness, and tangible*) yang mempengaruhi ekspektasi dan persepsi dari nasabah terhadap kualitas pelayanan. Kemudian dari hasil penilaian nasabah akan didapatkan nilai gap atau kesenjangan dari perhitungan SERVQUAL lalu dilakukan pembuatan diagram *importance-performance analysis* sebagai gambaran tingkat kepentingan dari suatu kriteria penilaian dengan tingkat performansi menggunakan 4 kuadran yang kemudian dilakukan perhitungan *Potential Gain Customer Value* untuk menentukan skala prioritas perbaikan layanan dari setiap kriteria pemilihan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibuat maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut.

1. Masih terdapat keluhan nasabah terkait pelayanan yang diterima sehingga kepuasan nasabah belum maksimal.
2. Belum diketahui tingkat kepuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan Bank Mandiri KC Wahid Hayim
3. Pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim Malang belum mengetahui atribut apa saja yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki guna meningkatkan kepuasan nasabah.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat kesenjangan antara kualitas pelayanan yang diterima (performansi)

- dengan yang diharapkan (ekspektasi) oleh nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim?
2. Bagaimana tingkat kriteria kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim?
 3. Atribut apa saja yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki guna meningkatkan kepuasan pelayanan nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim?
 4. Bagaimana rekomendasi perbaikan yang sebaiknya diberikan pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim untuk memenuhi kepuasan pelayanan nasabah?

1.4 Batasan Masalah

Agar penulisan laporan dapat dilakukan dengan baik dan pembahasan dapat terfokus, maka batasan masalah dalam penelitian ini, ialah responden yang diteliti hanya nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui seberapa jauh tingkat perbedaan antara performansi dan ekspektasi nasabah atas pelayanan yang diberikan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.
2. Mengetahui kriteria kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim
3. Mengetahui Atribut apa saja yang seharusnya ditingkatkan dalam kualitas pelayanan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.
4. Mengetahui rekomendasi perbaikan yang diberikan kepada pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim untuk memenuhi kepuasan nasabah.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Bagi pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dapat digunakan menjadi masukan atau saran dalam menentukan tingkat kepuasan pelayanan yang di dapat oleh nasabah.
2. Bagi nasabah penelitian dapat diimplementasikan oleh pihak Bank, diharapkan akan mampu meningkatkan kepuasan nasabah terhadap pelayanan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori dan acuan yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan penelitian. Tinjauan pustaka digunakan sebagai pedoman agar pelaksanaan penelitian dapat terfokus pada tujuan yang ingin dihasilkan.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkenaan dengan kepuasan pelanggan, sehingga dapat dijadikan sebagai referensi penelitian ini dan juga dapat digunakan untuk mengetahui posisi dan perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini. Perbedaan penelitian terdahulu dengan saat ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

1. Iriani (2007) pada penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui kesesuaian tingkat persepsi dan harapan nasabah bank terhadap pelayanan yang ada saat ini dan untuk mengetahui pelayanan mana yang diprioritaskan untuk ditingkatkan kualitasnya terlebih dahulu. Hasil perhitungan SERVQUAL menunjukkan ketidaksesuaian antara persepsi dan harapan nasabah sebesar -0.73. Dengan menggunakan indeks *Potential Gain Customer Value* (PGCV) menunjukkan bahwa variabel pelayanan merupakan variabel yang lebih harus ditingkatkan prioritasnya untuk meningkatkan tingkat kepuasan nasabah terdapat 2 variabel utama yang memiliki nilai paling besar yaitu kecepatan petugas dalam menyelesaikan masalah (0.6032) serta ketersediaan undian berhadiah dan pengundian sesuai janji (0.5803).
2. Adi Kuswanto (2009) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan nasabah bank dan menganalisis pengaruh kepuasan nasabah terhadap pujian yang dilakukan oleh nasabah kepada bank. Variabel penelitian dikategorikan ke dalam dua jenis, yaitu variabel bebas dan terikat. Variabel bebas terdiri dari variabel bukti fisik (X1), keandalan (X2), daya tanggap (X3), dan empati (X4). Variabel terikat adalah kepuasan nasabah (Y1) dan terhadap pujian oleh nasabah kepada bank (Y2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa bukti fisik dan empati berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan nasabah, sedangkan keandalan dan daya tanggap tidak berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. Kepuasan nasabah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pujian yang dilakukan oleh nasabah kepada bank.

3. Sukwadi dan Jufina (2015) melakukan penelitian mengenai penentuan prioritas perbaikan kualitas pelayanan untuk warga jakarta yang dirancang sebagai alat transportasi (transjakarta). Pada penelitiannya mengacu pada penentuan perbaikan atribut dan prioritas perbaikannya. Terdapat 8 atribut kritis pelayanan yang terdapat pada kuadran IPA yang kemudian diurutkan berdasarkan nilai indeks PGCV dari nilai indeks yang terbesar.
4. Azzahra dkk (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pelayanan kinerja yang disediakan di Terminal bis Jombor dan untuk memberikan gambaran umum tentang sekitarnya. Metode *servicing performance* digunakan untuk mengukur tingkat kinerja pelayanan dimana nantinya terdapat 17 pertanyaan yang digunakan untuk mengumpulkan data. Berdasarkan analisis tingkat kinerja terdapat empat atribut yang tergolong dalam kondisi buruk yaitu masjid & toilet yang nyaman, ruang tunggu yang nyaman, kondisi bis yang baik dan keamanan di lokasi terminal bis. Dari nilai perhitungan *Customer Statification Index* (CSI) terdapat nilai 71% yang tergolong tidak layak. Usulan perbaikan yang dapat diberikan yaitu pemeriksaan terhadap kondisi bus dan pemberian izin layak beroperasi, renovasi ruang tunggu penumpang, renovasi masjid dan toilet, pembuatan pos penjaga. Dan juga penambahan alat-alat yang dibutuhkan seperti alat solat, *speaker*, cctv, papan petunjuk arah dan penambahan beberapa tumbuhan agar dapat mengurangi polusi udara di sekitar terminal bis.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

Nama Peneliti	Karakteristik Penelitian			
	Objek Penelitian	Tujuan	Metode yang Digunakan	Hasil
Iriani (2007)	PT.Bank Negara Indonesia	Mengetahui kesesuaian tingkat persepsi dan harapan serta pelayanan yang di prioritaskan terlebih dahulu	PGCV	Hasil perhitungan servqual menunjukan ketidaksesuain antara harapan dan persepsi sebesar-0,73. Dengan pgcv didapatkan 3 prioritas utama, kecepatan petuga dalam menyelesaikan masalah, ketersediaan undian, banyak cabang bank yang dipunya

Nama Peneliti	Karakteristik Penelitian			
	Objek Penelitian	Tujuan	Metode yang Digunakan	Hasil
Kuswanto Adi (2009)	PT. Bank Danamon Jakarta	Menganalisis faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan nasabah	SERVQUAL	Bukti fisik dan empati berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan nasabah, sedangkan keandalan dan daya tanggap tidak berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap pujian yang dilakukan nasabah kepada bank.
Sukwadi dan Jufina (2015)	PT. Transportasi Jakarta (transjakarta)	Menentukan perbaikan atribut dan prioritas perbaikannya	IPA, PGCV	Hasil perhitungan metode IPA dan PGCV memberikan urutan prioritas perbaikan pada kuadran utama dalam diagram kartesius dengan mendapatkan 5 prioritas perbaikan utama
Handrianti dkk (2015)	Terminal Bis Jombor	Mengetahui kinerja pelayanan	SERVPERF, IPA, CSI	Hasil penelitian yang dilakukan sebagian responden merasa tidak puas akan pelayananyang diberikan hal tersebut berdasarkan hitungan cs index sebesar 71% termasuk dalam kategori poor dilakukan perbaikan pada kuadran 1 didapatkan 4 atribut dalam kategori ini.

Nama Peneliti	Karakteristik Penelitian			
	Objek Penelitian	Tujuan	Metode yang Digunakan	Hasil
Penelitian yang dilakukan saat ini	Bank Mandiri Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang	Menentukan tingkat kepuasan yang didapatkan nasabah dan mengetahui prioritas atribut perbaikan kualitas pelayanan	SERVQUAL, IPA dan PGCV	Didapatkan hasil gap bernilai negatif dalam kesenjangan kualitas pelayanan dan harapan nasabah. digunakan siagram IPA untuk mengetahui kriteria kepuasan nasabah. terdapat 5 atribut yang berada di kuadran II (<i>concentrate here</i>). Kemudian atribut tersebut diolah menggunakan PGCV untuk mengetahui prioritas perbaikan yang harus dilakukan pihak Bank Mandiri.

2.2 Pengertian Jasa

Jasa adalah semua kegiatan atau manfaat yang dapat ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud (*intangible*) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu (Kotler dan Armstrong, 2008). Menurut Tjiptono (1996), jasa diartikan sebagai “*something which can bought and sold but which you cannot drop on your feet*”. Pernyataan itu mengartikan bahwa jasa dapat untuk dipertukarkan tetapi sulit dialami atau dirasakan secara fisik. Definisi lain yang dikemukakan oleh Gronroos (2000) yaitu proses yang terdiri dari serangkaian aktivitas tak berwujud (*intangible*) yang biasanya terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan suatu jasa dan atau sumber daya fisik atau barang dan atau sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas permasalahan pelanggan.

2.2.1 Karakteristik Jasa

Jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk barang (fisik). Menurut Kotler dan Armstrong (2008), empat karakteristik jasa antara lain yaitu:

1. Jasa Tidak Berwujud (*Service Intangibility*)

Jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, diraba, didengar, atau dibaui sebelum jasa itu dibeli.

2. Jasa Tidak Terpisahkan (*Service Inseparability*)

Jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya, tanpa mempedulikan apakah penyedia jasa itu orang atau mesin.

3. Variabilitas Jasa (*Service Variability*)

Kualitas jasa bergantung pada siapa yang menyediakan jasa itu dan kapan, dimana, dan bagaimana jasa itu disediakan.

4. Jasa Dapat Musnah (*Service Perishability*)

Jasa tidak dapat disimpan untuk dijual atau digunakan beberapa saat kemudian.

2.2.2 Klasifikasi Jasa

Evan dan Berman (1990) mengklasifikasikan jasa secara garis besar kedalam tujuh kriteria utama dijelaskan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2

Tipe-Tipe Klasifikasi Jasa

Kriteria	Klasifikasi	Contoh
1. Segmen Pasar	a. Konsumen akhir b. Konsumen Organisasional	a. Salon Kecantikan b. Konsultan Manajemen
2. Tingkat Keberwujudan	a. <i>Rented-goods services</i> b. <i>Owned-goods services</i> c. <i>Non-goods services</i>	a. Penyewaan Mobil b. Reparasi computer c. Penerjemah Lisan
3. Keterampilan Penyedia Jasa	a. <i>Professional services</i> b. <i>Non-Professional Services</i>	a. Dokter b. Tukang parkir
4. Tujuan Organisasi Jasa	a. <i>Profit services</i> b. <i>Non-profit services</i>	a. Hotel, Bank b. Yayasan Sosial
5. Regulasi	a. <i>Regulated-Services</i> b. <i>Non-regulated services</i>	a. Jasa Penerbangan b. Katering
6. Tingkat Intensitas Karyawan	a. <i>Equipment -based services</i> b. <i>People -Based services</i>	a. Mesin ATM b. Pelatih Renang
7. Tingkat Kontak Penyedia Jasa dan Pelanggan	a. <i>High-contact services</i> b. <i>Low- contact services</i>	a. Universitas, Rumah sakit b. Bioskop

Sumber: Evan dan Berman (1990)

2.3 Kualitas Jasa

Lewis dan Booms (1983) mengartikan kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan eskpetasi pelanggan. Berdasarkan pernyataan tersebut, kualitas jasa dapat diwujudkan dengan kesesuaian kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu, jasa yang di harapkan (*expected service*) dan jasa yang dirasakan (*perceived service*). Apabila jasa yang rasakan sesuai dengan jasa yang diharapkan, maka kualitas jasa dikatakan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang dirasakan tidak sesuai dengan jasa yang diharapkan maka kualitas jasa bisa dikatakan buruk (Tjiptono, 1996).

2.3.1 Harapan/Ekspetasi Pelanggan

Menurut Tjiptono (1996), harapan/ekspektasi pelanggan merupakan keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk/jasa yang dijadikan standar/acuan dalam menilai kinerja produk/jasa yang bersangkutan. Namun daripada itu, konsep dan operasional harapan pelanggan masih menjadi isu yang kontroversial, terutama terkait karakteristik standar ekspektasi spesifik, jumlah standar yang digunakan, dan sumber dari ekspektasi. Setiap konsumen memiliki beberapa ekspektasi/harapan pra-konsumsi yang berbeda-beda.

Menurut Zeithaml, dkk (1990), mengemukakan model konseptual ekspektasi pelanggan/konsumen terhadap jasa dengan mengidentifikasi 10 determinan utama harapan konsumen:

1. *Enduring Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor yang bersifat stabil serta mendorong konsumen untuk meningkatkan sensitivitasnya terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang dipengaruhi oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang mengenai jasa. Apabila konsumen lain dilayani dengan baik oleh penyedia jasa, maka dengan sendirinya konsumen akan berharap bahwa ia juga seharusnya dilayani dengan baik. Sebagai contoh saat seorang nasabah bank mendapatkan pelayanan yang benar dari pihak bank maka pelayanan yang benar akan menentukan harapannya terhadap bank tersebut.

2. *Personal Needs*

Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat menentukan harapannya. Kebutuhan personal meliputi kebutuhan sosial, fisik dan psikologis. Sebagai contoh ketika terdapat suatu nasabah yang membawa bayi dan membutuhkan *lactation room* (ruang menyusui) untuk anaknya. Tentunya ketika pihak bank memiliki fasilitas tersebut nasabah akan memberikan harapan yang baik pada bank tersebut.

3. *Transitory Service Intensifiers*

Faktor individual yang bersifat sementara yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa yang digunakan. Adapun contohnya yaitu ketika terdapat nasabah sedang ingin mengambil uang di *atm* lalu kartunya tertelan seketika itu pula pihak bank langsung merespon untuk pemblokiran kartu dan pembuatan *atm* baru.

4. *Perceived Service Alternatives*

Merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat layanan perusahaan lain sejenis. Jika konsumen memiliki beberapa alternatif, maka harapan terhadap jasa tertentu cenderung

semakin besar. Contohnya ketika terdapat nasabah yang menggunakan jasa bank lebih dari satu, semisal nasabah mendapatkan pelayanan di bank A pastinya ketika nasabah tersebut mendapatkan pelayanan di bank B terdapat perbedaan pelayanan entah itu lebih baik atau lebih buruk. Jika konsumen memiliki alternatif bank yang banyak tentunya harapannya terhadap bank tersebut akan semakin besar.

5. *Self Perceived Service Roles*

Faktor ini mencerminkan persepsi konsumen terhadap keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Jika konsumen terlibat dalam proses penyampaian jasa dan ternyata jasa yang direalisasikan tidak begitu baik, maka konsumen tidak bisa menimpakan kesalahan sepenuhnya kepada penyedia jasa. Oleh karena itu, persepsi terhadap keterlibatan ini akan mempengaruhi jasa atau layanan yang bersedia diterima seseorang pelanggan tertentu. Contohnya ketika adanya undian mobil yang diberikan oleh pihak bank terhadap nasabahnya. Tentunya banyak nasabah yang terlibat dalam undian ini namun ketika hanya terdapat satu nasabah yang beruntung mendapatkan mobil nasabah lain tidak menyalahkan kenapa dirinya tidak menang kepada pihak bank.

6. *Situational Factors*

Faktor situasional terdiri atas segala kemungkinan yang dapat mempengaruhi kinerja jasa yang berada diluar kendali penyedia jasa. Sebagai contoh pelayanan pada bank, pada saat tertentu bank akan dipenuhi oleh nasabah sehingga para nasabah akan antri dan menunggu pada waktu yang lama. Ini akan mengakibatkan menurunnya tingkat pelayanan minimal yang akan diterimanya namun ini hanya bersifat sementara waktu karena bukan salah dari pemberi jasa.

7. *Explicit Service Promises*

Faktor ini merupakan pernyataan atau janji secara personal maupun non personal organisasi tentang jasanya kepada para konsumen. Janji ini bisa berupa iklan, perjanjian, *personal selling*, atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut. Perusahaan harus berhati-hati dalam merancang komunikasi pemasaran, karena situasi *under-promise* dan *under-deliver* dapat berdampak negatif terhadap kepuasan konsumen dan persepsi konsumen terhadap kualitas jasa. Sebagai contoh adanya Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang diusung oleh setiap bank kepada nasabahnya dengan cicilan bunga semimumimum mungkin.

8. *Implicit Promises Service*

Faktor ini menyangkut petunjuk terkait dengan jasa, yang memberikan kesimpulan atau

gambaran bagi konsumen tentang jasa seperti apa yang seharusnya dan apa yang akan diterimanya. Petunjuk yang memberikan gambaran jasa ini meliputi biaya untuk memperolehnya (harga) dan alat-alat atau sarana pendukung jasa. Konsumen biasanya mengasosiasikan harga dan peralatan pendukung jasa (*tangible assets*) dengan kualitas jasa. Harga mahal kerap kali dipersepsikan berkorelasi positif dengan kualitas tinggi. Contohnya layanan prioritas bank, tentunya untuk mendapatkan *priority* bank membutuhkan saldo tabungan yang cukup besar namun dengan banyaknya jumlah saldo yang dimiliki nasabah terdapat keuntungan-keuntungan yang diterima pihak *priority* muali dari fasilitas eksklusif yang didapat dan penawaran menarik yang diberikan pihak bank.

9. *Word of Mouth* (Komunikasi Gethok Tular)

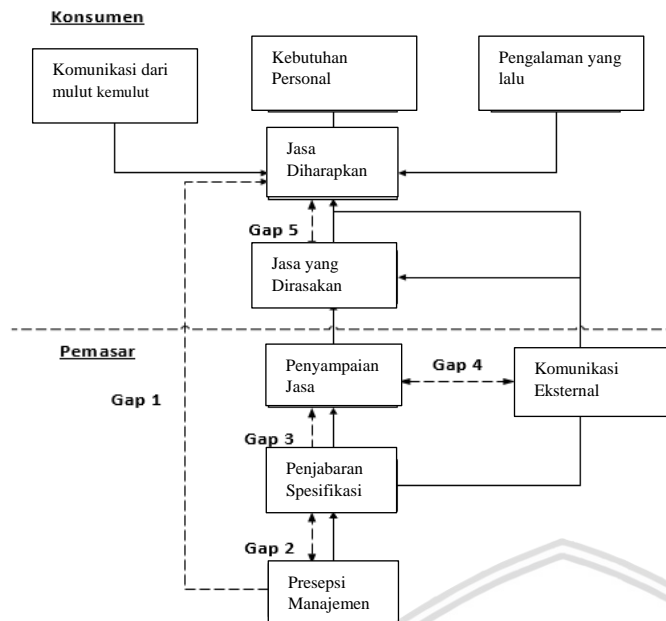
Merupakan pernyataan (secara personal maupun non personal) yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi penyedia jasa kepada konsumen. *Word of mouth* biasanya lebih kredibel dan efektif, karena yang menyampaikannya adalah orang-orang yang dapat dipercaya konsumen, diantaranya para ahli, teman, keluarga, rekan kerja, dan publisitas media massa. Disamping itu, *word of mouth* juga cepat diterima sebagai referensi, karena konsumen jasa biasanya sulit mengevaluasi jasa yang belum dibelinya atau irasakannya sendiri. Contohnya ketika nasabah puas akan pelayanan yang didapatkan di suatu bank dengan sendirinya nasabah tersebut akan memberi tahu ke atau mempromosikan ke orang-orang terdekat akan pelayanan baik yang ia terima sehingga orang lain merasa penasaran akan pelayanan yang didapat.

10. *Past Experiences*

Pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui konsumen dari yang pernah diterimanya di masa lalu. Pengalaman nasabah yang diterima saat menggunakan jasa bank tersebut berdampak akan kepuasan atau tidak akan pelayanan yang diterima.

2.3.2 Model Kualitas Jasa

Menurut Zeithaml, dkk (1990), mengembangkan konsep *model of service quality*. Mereka memformulasikan suatu model kualitas pelayanan yang menyorot persyaratan utama agar dapat menyajikan kualitas pelayanan yang dikehendaki. Menurut model kualitas jasa pada Gambar 2.1, terdapat lima gap yang membuat perusahaan tidak mampu memberikan pelayanan yang bermutu kepada para pelanggan.



Gambar 2.1 Model kualitas jasa

Sumber: Tjiptono (1996)

Kelima gap (kesenjangan) tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen perusahaan; kesenjangan tersebut tercipta akibat manajemen perusahaan salah mengerti terhadap apa yang diharapkan pelanggan.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen perusahaan atas harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas pelayanan; kesenjangan tersebut terjadi akibat kesalahan penerjemahan persepsi manajemen perusahaan yang tepat atas harapan para pelanggan perusahaan ke dalam bentuk tolak ukur kualitas pelayanan.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan; keberadaan kesenjangan tersebut lebih diakibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia perusahaan untuk memenuhi standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan.
4. Kesenjangan antara pemberian pelayanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal; kesenjangan tersebut tercipta karena perusahaan ternyata tidak mampu memenuhi janjijanjinya yang dikomunikasikan secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi.
5. Kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan pelayanan yang diterima; kesenjangan tersebut ada sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan para pelanggan.

Menurut Tjiptono (1996), di antara kelima kesenjangan di atas, kesenjangan kelimalah yang paling penting dan kunci untuk menghilangkan kesenjangan tersebut adalah dengan cara menghilangkan kesenjangan 1 hingga 4 sebagai berikut.

2.4 Pengertian Kualitas Pelayanan

Menurut Lupiyoadi (2008), kualitas pelayanan adalah faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan dimana kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada konsumen dan sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan diri dan mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan merupakan cara penyampaian pelayanan yang dilakukan perusahaan agar dapat memenuhi harapan dari pelanggan. Sebuah perusahaan yang sudah mampu memenuhi atau melebihi harapan pelanggannya maka perusahaan tersebut sudah berkualitas.

Tjiptono (2012) mendefinisikan kualitas pelayanan secara sederhana, yaitu ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan atau lembaga untuk memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan apa yang diharapkan atau diinginkan berdasarkan kebutuhan pelanggan.

2.4.1 Dimensi Kualitas Pelayanan

Menurut Zeithaml, dkk (1990), ada lima dimensi pokok dalam kualitas pelayanan yang dikenal dengan SERVQUAL (*service quality*) yang terdiri dari:

1. Bukti fisik (*tangibles*) yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan serta keadaan lingkungan sekitarnya merupakan salah satu cara perusahaan jasa dalam menyajikan kualitas layanan terhadap pelanggan. Diantaranya meliputi fasilitas fisik (gedung, buku, rak buku, meja dan kursi), teknologi (peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan), serta penampilan pegawai.
2. Keandalan (*reliability*) adalah kemampuan perusahaan memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan akurasi yang tinggi.
3. Daya tanggap (*responsiveness*) adalah kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan tepat dengan penyampaian informasi yang jelas. Mengabaikan dan membiarkan pelanggan menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.

4. Jaminan (*assurance*) adalah pengetahuan, kesopan-santunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen, antara lain:
 - a. Komunikasi (*communication*), yaitu secara terus menerus memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa dan penggunaan kata yang jelas sehingga para pelanggan dapat dengan mudah mengerti apa yang diinformasikan pegawai serta dengan cepat dan tanggap menyikapi keluhan dan komplain dari para pelanggan.
 - b. Kredibilitas (*credibility*), perlunya jaminan atas suatu kepercayaan yang diberikan kepada pelanggan, *believability* atau sifat kejujuran, menanamkan kepercayaan, memberikan kredibilitas yang baik bagi perusahaan pada masa yang akan datang
 - c. Keamanan (*security*), adanya suatu kepercayaan yang tinggi dari pelanggan akan pelayanan yang diterima. Tentunya pelayanan yang diberikan mampu memberikan suatu jaminan kepercayaan.
 - d. Kompetensi (*competence*) yaitu keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan agar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dapat dilaksanakan dengan optimal.
 - e. Sopan santun (*courtesy*), dalam pelayanan adanya suatu nilai moral yang dimiliki oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Jaminan akan kesopan-santunan yang ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.
5. Empati (*empathy*) yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

2.4.2 Pelayanan Perbankan

Pelayanan perbankan adalah layanan yang diberikan oleh petugas bank di semua tingkat, terutama *teller*, *customer service* dan petugas lainnya kepada nasabah bank (Djoko Retnadi, 2006). Menurut Hartanto (2012) beberapa jenis layanan perbankan sebagai berikut.

1. *Kiriman Uang (Transfer)*

Transfer adalah suatu kegiatan jasa bank untuk memindahkan sejumlah dana tertentu sesuai dengan perintah si pemberi amanat yang ditujukan untuk keuntungan seseorang yang ditunjuk sebagai penerima transfer.

2. *Kliring (Clearing)*

Merupakan penagihan warkat (surat-surat berharga) yang berasal dari dalam kota. Proses penagihan lewat kliring hanya memakan waktu 1 (satu) hari. Besarnya biaya penagihan tergantung dari bank yang bersangkutan.

3. *Inkaso (Collection)*

Inkaso adalah pemberian kuasa pada bank oleh nasabah (baik perusahaan maupun perorangan) untuk melakukan penagihan terhadap surat-surat berharga (baik yang berdokumen maupun yang tidak berdokumen) yang harus dibayar setelah pihak yang bersangkutan (pembayar atau tertarik) berada ditempat lain (dalam atau luar negeri) menyetujui pembayarannya. Dalam arti lain, Inkaso merupakan kegiatan jasa Bank untuk melakukan amanat dari pihak ke tiga berupa penagihan sejumlah uang kepada seseorang atau badan tertentu di kota lain yang telah ditunjuk oleh si pemberi amanat.

4. *Bank Card (Kartu kredit)*

Bank card atau lebih dikenal dengan sebutan kartu kredit atau juga uang plastik. Kartu ini dapat dibelanjakan di berbagai tempat perbelanjaan atau tempat-tempat hiburan.

5. *Bank Notes*

Merupakan jasa pertukaran valuta asing. Dalam jual beli bank notes bank menggunakan kurs.

6. *Menerima setoran dan pembayaran*

Dalam hal ini bank membantu nasabah dalam rangka menerima setoran dan melakukan pembayaran dari berbagai tempat antara lain pembayaran pajak, pembayaran telepon, pembayaran air, pembayaran listrik, pembayaran uang kuliah, pembayaran gaji/pension/honorarium, pembayaran deviden.

7. *Safe Deposit Box*

Safe deposit box atau kotak simpan aman fasilitas pengaman barang berharga dalam bentuk kotak yang disediakan oleh suatu bank untuk kepentingan nasabahnya, kotak tersebut hanya dapat dibuka oleh bank dan nasabah secara bersama-sama.

8. Bank garansi

Merupakan jaminan bank yang diberikan kepada nasabah dalam rangka membiayai suatu usaha. Dengan jaminan bank ini pengusaha memperoleh fasilitas untuk melaksanakan kegiatannya dengan pihak lain. Tentu sebelum jaminan bank dikeluarkan bank terlebih dahulu mempelajari kredibilitas nasabahnya.

9. *Letter of Credit* (L/C)

Letter of credit atau dalam bahasa Indonesia disebut surat kredit berdokumen merupakan salah satu jasa yang ditawarkan bank dalam rangka pembelian barang, berupa penangguhan pembayaran pembelian oleh pembeli sejak L/C dibuka sampai dengan jangka waktu tertentu sesuai perjanjian.

2.5 Perancangan Penelitian

Berikut ini merupakan perancangan penelitian yang digunakan pada penelitian ini.

2.5.1 Skala Pengukuran

Pengukuran adalah pemakaian satuan kuantitatif atau kualitatif pada objek penelitian yang mendeskripsikan jumlah atau tindakan yang dimiliki objek tersebut (Bilson, 2005). Dalam melakukan pengukuran diperlukan suatu prosedur yang dapat membantu. Prosedur tersebut disebut skala. Skala merupakan suatu prosedur pemberian angka atau simbol lain kepada sejumlah ciri dari suatu objek. Menurut Kinnear dan Taylor (1991) tipe skala pengukuran yang umum digunakan yaitu:

1. *Nominal Scale*

Dalam skala nominal, nomor berperan hanya sebagai label atas suatu katagori objek yang biasanya digunakan untuk klasifikasi dan identifikasi. Hal yang harus diperhatikan dalam skala ini adalah jangan memberikan nomor yang sama untuk dua objek yang sama. Contohnya adalah jenis kelamin yaitu: (1) laki-laki dan (2) perempuan.

2. *Ordinal Scale*

Pengukuran dilakukan dengan cara nomor-nomor dialokasikan pada data dengan dasar pengurutan tertentu. Skala ordinal memperlihatkan hubungan yang saling berurutan antara beberapa objek. Contohnya adalah tingkat pendapatan yaitu: (1) di bawah 2 juta, (2) antara 2 juta-5 juta, dan (3) di atas 5 juta.

3. *Interval Scale*

Skala interval meliputi penggunaan nomor-nomor untuk mengurutkan objek-objek

dengan cara jarak antara koresponden numeral hingga jarak antara karakteristik masing-masing objek yang diukur. Pengukuran-pengukuran menggunakan skala interval memungkinkan perbandingan dari ukuran yang berbeda antara beberapa objek. Contohnya adalah pendapat seseorang tentang kegunaan pensil, sangat tidak penting 1 2 3 4 5 sangat penting.

4. *Ratio Scale*

Ratio scale memiliki seluruh properti skala interval ditambah dengan keberadaan “*zero absolute point*”. Dengan pengukuran rasio, hanya satu nomor yang dialokasikan pada sebuah unit pengukuran atau jarak. Setelah ini ditentukan, pengalokasikan numeral yang lain juga dapat ditentukan.

Pada Tabel 2.3 diketahui perbandingan dari masing-masing skala untuk memperjelas pembahasan.

Tabel 2.3
Karakteristik Skala Pengukuran

<i>Scale</i>	<i>Number System</i>	<i>Marketing Phenomena</i>	<i>Permissible Statistic</i>
<i>Nominal</i>	<i>Unique definition of numerals</i> (0, 1, 2, ..., 9)	<i>Brand</i> <i>Male-female</i> <i>Store types</i> <i>Sale territories</i>	<i>Percentage Mode Bonimial test Chi-square</i>
<i>Ordinal</i>	<i>Order of numerals</i> (0 < 1 < 2 < ... < 9)	<i>Attitudes</i> <i>Preference Occupation</i> <i>Social class</i>	<i>Precentiles</i> <i>Median Rank-order</i> <i>Correlation</i>
<i>Interval</i>	<i>Equality of differences</i> (2 - 1 = 7 - 6)	<i>Attitudes</i> <i>Opinions</i> <i>Index number</i>	<i>Range</i> <i>Mean</i> <i>Standart Deviation</i> <i>Product momment</i>
<i>Scale</i>	<i>Number System</i>	<i>Marketing Phenomena</i>	<i>Permissible Statistic</i>
<i>Ratio</i>	<i>Equality of ratio</i> (2/4 = 4/8)	<i>Age</i> <i>Cost</i> <i>Number of customer Sales</i>	<i>Geometric mean</i> <i>Harmonic mean</i> <i>Coefficient of Variation</i>

Sumber: Kinnear dan Taylor (1991)

2.5.2 Skala Likert

Penggunaan skala *likert* sangat banyak dalam berbagai penelitian yang dilakukan untuk mencari dan mengukur perilaku, kepuasan, dan perilaku konsumen. Skala ini mudah dimengerti oleh responden dalam memberikan penilaian terhadap suatu atribut. Dalam banyak aplikasi, skala *likert* sering kali digunakan sebagai skala interval karena menggunakan rata-rata penilaian (*mean*), Dalam perhitungan skor SERVQUAL. Zeithaml dan Bitner menggunakan skala *likert* dan menempatkannya sebagai suatu skala interval.

Untuk keperluan kuantitatif, maka jawabannya dapat diberi skor sebagai berikut.

1. Nilai 5 = Sangat Baik
2. Nilai 4 = Baik
3. Nilai 3 = Cukup Baik
4. Nilai 4 = Tidak Baik
5. Nilai 5 = Sangat Tidak baik

2.5.3 Sampling

Data dapat diambil secara keseluruhan pada suatu populasi dengan cara sensus. Jika ada keterbatasan kemampuan dengan cara sensus maka dapat diusahakan dengan mengambil sebagian saja data dari populasi yang ada dengan cara sampling (mengambil sampel secara acak). Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk mengambil kesimpulan sebagai sesuatu yang berlaku bagi populasi (Arikunto, 1997).

Salah satu penentuan jumlah sampel menggunakan rumus wibisono (2003). Hal ini dikarenakan jumlah populasi masih dalam ukuran perkiraan dengan jumlah yang tidak pasti. Nilai σ tidak diketahui sehingga dapat digunakan s dari sampel sebelumnya (untuk $n \geq 30$) yang memberikan estimasi terhadap nilai σ . Pengambilan sampel wibisono ditunjukkan dalam rumus:

$$n = \left[\frac{Z_{\alpha/2} \cdot \sigma}{e} \right]^2 \quad (2-1)$$

Sumber: Wibisono (2013)

Keterangan:

n = Jumlah sampel

Z_{α} = Nilai tabel $Z = 0.05$

σ = Standart deviasi populasi

e = Tingkat kesalahan populasi

2.6 Servicing Quality (SERVQUAL)

Servqual menurut Zeithaml, dkk (1990) diartikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima atau peroleh. Harapan pelanggan pada dasarnya sama dengan layanan seperti apa seharusnya diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Selain itu SERVQUAL merupakan pemilihan skala yang ringkas namun memiliki tingkat dan kebenaran yang cukup tinggi yang dapat digunakan

manajemen perusahaan agar lebih mengerti bagaimana persepsi konsumen dan harapan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Model ini menggunakan skala likert dengan perhitungan rumus pada persamaan berikut (Zeithaml, dkk 1990).

$$\text{Servqual} = \text{Skor P} - \text{Skor E} \quad (2-2)$$

Sumber: Zeithaml, dkk (1990)

Dimana:

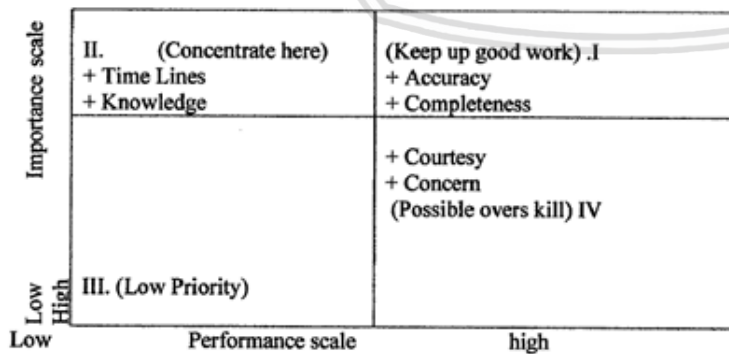
P = Presepsi pelanggan atas kinerja pelayanan aktual yang dirasakan

E = Ekspektasi pelanggan atas pelayanan yang diperoleh

Menurut model SERVQUAL, apabila skor SERVQUAL negatif (-) berarti kualitas jasa kurang atau tidak baik (pelanggan tidak puas). Apabila skor SERVQUAL sama dengan nol (0) berarti kualitas jasa baik (pelanggan puas). Apabila skor SERVQUAL positif (+) berarti kualitas jasa sangat baik (pelanggan sangat puas).

2.7 Importance Performance Analysis (IPA)

Importance performance Analysis (IPA) diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) untuk mengukur hubungan antara prioritas peningkatan produk atau jasa yang dikenal dengan quadrant analysis. IPA telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisis memudahkan usulan perbaikan kinerja. IPA menyatukan pengukuran factor tingkat performansi (*performance*) dengan tingkat kepentingan (*importance*) yang digambarkan dalam diagram dua dimensi yaitu diagram *importance-performance* dimana sumbu x mewakili tingkat performansi sedangkan sumbu y mewakili tingkat kepentingan. Grafik IPA dibagi dalam empat buah kuadran seperti pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Grafik I-P dengan variabel-variabel layanan

Sumber: Williard (1997)

Grafik I-P merupakan alat serbaguna yang banyak mempunyai kegunaan, sebagai contoh grafik I-P menunjukkan:

1. Evaluasi bentuk pelayanan dari tiap segmen konsumen yang berbeda.

2. Evaluasi bentuk pelayanan dari sebuah segmen konsumen sebagai perusahaan dengan pesaingannya.
3. Evaluasi bentuk pelayanan dari konsumen dengan pihak staf pelayanan.

Setiap kuadran grafik I-P menunjukkan suatu implikasi strategi dari usaha-usaha pelayanan. Setiap kuadran berhubungan dengan implikasi aturan yang berbeda dari setiap usaha-usaha pelayanannya. Berikut merupakan aturan dari setiap kuadran.

1. Kuadran I: *Keep Up the Good Work*

Menunjukkan daerah sebelah kanan atas dimana tingkat performansi tinggi dan kepentingan tinggi. Faktor-faktor yang terletak pada kuadran ini dianggap sebagai faktor penunjang bagi kepuasan konsumen. Hal ini berarti perusahaan harus mempertahankan kualitas pelayanan tersebut.

2. Kuadran II: *Concetrate Here*

Menunjukkan daerah sebelah kiri atas dimana tingkat performansi rendah dan kepentingan tinggi. Faktor-faktor yang terletak di kuadran ini dianggap sangat penting oleh konsumen, namun pelayanan yang diberikan belum memuaskan. Hal ini berarti perusahaan harus memperbaiki kualitas layanannya pada variable tersebut.

3. Kuadran III: *Low Priority*

Menunjukkan daerah disebelah kiri bawah dimana tingkat performansi rendah, yang berarti pelayanan belum dilakukan secara maksimal tetapi pelanggan menganggap hal tersebut bukan hal yang terlalu penting. Namun perbaikan kualitas pelayanan dapat dilakukan untuk mencapai performansi yang maksimal.

4. Kuadran IV: *Cost and Possible Overskill*

Menunjukkan daerah sebelah kanan bawah dimana tingkat performansi tinggi dan tingkat kepentingan rendah, yang berarti pelayanan telah diberikan dengan baik, tetapi pelanggan sebenarnya tidak memerlukannya, sehingga terdapat kerugian pada perusahaan penyedia jasa.

2.8 *Potential Gain in Customer Value (PGCV)*

Alat pengukur kepuasan secara kuantitatif sangat dibutuhkan dalam rangka survey kepuasan pelanggan. Menurut Hom (1997) Indeks *Potential Gain in Customer Value* (PGCV) adalah sebuah peralatan yang sering digunakan dalam metode analisa pemasaran, metode ini dapat menyediakan masukan kuantitatif untuk sebuah analisis strategis. Analisa PGCV melibatkan tingkat performansi (*performance*) dan kepentingan (*importance*). Jadi pihak manajemen juga dapat membangun suatu survei yang dapat mengukur dua hal yang

penting dari SERVQUAL, yaitu:

1. Persepsi konsumen dari tingkat kepentingan dari suatu pelayanan.
2. Persepsi konsumen dari tingkat performansi/kepuasan suatu pelayanan.

Langkah pertama dari analisa ini adalah memetakan setiap kriteria variabel kualitas pelayanan dalam grafik *Importance-Performance* (Grafik I-P), dan kemudian melakukan perhitungan indeks PGCV. Indeks PGCV dari setiap variabel/dimensi pelayanan tergantung pada dua faktor yaitu ACV dan UDCV. ACV (*Achieved Customer Value*) adalah suatu nilai yang dapat diperoleh dengan mengalikan nilai tingkat kepentingan dengan nilai tingkat performansi yang diperoleh dari suatu survei. Selanjutnya faktor kedua adalah UDCV (*Ultimately Desired Customer Value*), yaitu suatu nilai yang diperoleh dengan mengalikan nilai tingkat kepentingan yang diperoleh dengan nilai tingkat performansi yang tertinggi yang paling mungkin dari skala penelitian yang dibuat (Hom, 1997).

Langkah-langkah menghitung nilai PGCV adalah:

1. *Achieved Customer Value* (ACV)

ACV dapat dituliskan sebagai berikut.

$$ACV = \bar{X} \times \bar{Y}$$

Sumber: Hom (1997)

Keterangan:

\bar{X} = Skor rata-rata tingkat kinerja (*performance*)

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan (*importance*)

2. *Ultimately Desired Customer Value* (UDCV)

UDCV dapat dituliskan sebagai berikut.

$$UDCV = \bar{Y} \times \bar{X}_{max}$$

Sumber: Hom (1997)

Keterangan:

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan (*importance*)

\bar{X}_{max} = Nilai tingkat kinerja (*performance*) maksimal dengan skala likert pada kuisioner, pada penelitian ini maksimal 5

3. Indeks *Potential Gain in Customer Value* (PGCV)

PGCV dapat dituliskan sebagai berikut.

$$\text{Indeks PGCV} = UDCV - ACV$$

Sumber: Hom (1997)

(2-3)

(2-4)

(2-5)

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan suatu tahapan yang digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang akan dibahas di dalam suatu penelitian. Langkah ini dilakukan terlebih dahulu sebelum langkah penyelesaian. Penelitian harus memiliki tujuan dan arah yang jelas, sehingga dapat secara tepat mengarah kepada tujuan dan target penelitian yang telah di tetapkan. Oleh karena itu pada tahap ini sangat diperlukan yang berfungsi sebagai arahan dalam menyelesaikan penelitian secara tepat, jelas, dan terstruktur.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk mengetahui keadaan objek yang akan diteliti dengan menggambarkan keadaan objek yang diteliti tersebut (Sugiyono, 2013). Penelitian deskriptif menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung dan selanjutnya mencoba untuk memberikan pemecahan masalah yang ada supaya memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Penelitian ini berfokus pada kepuasan kualitas pelayanan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim, Kecamatan Kauman, Kelurahan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur pada bulan Maret 2018 sampai dengan Oktober 2018.

3.3 Sampel

Fraenkel dan Wallen (1993) menyatakan bahwa jumlah sampel minimum adalah 100 untuk studi deskriptif. Pengambilan sampel dalam penelitian ini jumlahnya adalah sebanyak 100 nasabah yang siapa saja secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel.

3.4 Langkah Penelitian

Tahap penelitian yang penulis lakukan adalah:

1. Studi Literatur

Studi literatur bertujuan untuk mencari informasi guna menunjang penelitian yang dilaksanakan. Studi literatur yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jurnal, *text book*, laporan penelitian terdahulu, internet serta pustaka lainnya, yang berhubungan dengan penelitian yaitu *Service Quality*, *Importance performance Analysis* (IPA) dan *Potential Gain Customer Value* (PGCV)

2. Studi Lapangan

Kegiatan ini digunakan dalam pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dimana peneliti langsung terjun ke lapangan tempat dilakukannya penelitian. Studi lapangan pada umumnya dilakukan sebagai bentuk penelitian lebih lanjut dan mendalam. Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh data yang sebenarnya ada dilapangan mengenai permasalahan yang ada. Dari hasil studi lapangan ini peneliti dapat mengetahui permasalahan yang terjadi pada Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yaitu mengidentifikasi secara detail ruang lingkup permasalahan pada sistem yang akan diteliti. Identifikasi masalah dilakukan dengan tujuan untuk mencari penyebab timbulnya masalah. Dalam penelitian ini masalah yang diidentifikasi adalah terjadinya ketidakpuasan kualitas pelayanan yang didapat nasabah pada Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

4. Merumuskan Masalah

Setelah dilakukan identifikasi masalah maka selanjutnya dilakukan perumusan masalah, yaitu rincian permasalahan yang dikaji setelah melakukan identifikasi masalah yang ada pada Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini ditujukan untuk mengetahui kepentingan peningkatan kualitas, mengetahui atribut apa saja yang harus ditingkatkan dalam kepuasan pelayanan serta rekomendasi perbaikan untuk memenuhi tingkat kepuasan nasabah pada Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

6. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah pencatatan dan pendokumentasian informasi yang digunakan dalam menunjang dan mendukung keberlangsungan penelitian. Penelitian

ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh melalui pengamatan atau pengukuran secara langsung oleh peneliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari observasi, wawancara, dan kuesioner kepada nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Adapun data primer yang dibutuhkan adalah data dari penyebaran kuesioner pendahuluan, dan kuesioner lanjutan untuk nasabah guna mendapatkan data kenyataan dan harapan nasabah.

- 1) Penyebaran kuesioner awal (kuesioner terbuka) merupakan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan input data dalam penyusunan kuesioner tertutup untuk mendapatkan kenyataan dan harapan nasabah mengenai keadaan dilapangan. Kuesioner disebarakan kepada 30 responden untuk mengetahui kondisi awal yang dirasakan pelanggan.

b. Data Sekunder

Data sekunder Adalah data atau informasi yang telah tersedia oleh pihak perusahaan. Data sekunder yang digunakan adalah:

- 1) Data Jumlah nasabah di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim
- 2) Data Profil perusahaan
- 3) Data tinjauan umum Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

7. Tahap Pengolahan Data

Data yang telah didapatkan dalam tahap pengumpulan data, diolah dan dianalisis. Langkah pengolahan data dalam penelitian ini adalah:

- a. Data yang digunakan merupakan data primer yang dilakukan dengan observasi langsung di lapangan dan hasil keluhan dari kuisoner terbuka. Kuesioner disusun menggunakan 5 dimensi kualitas jasa servqual yaitu tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan emphaty.
- b. Menghitung rata-rata nilai ekspetasi dan peformansi dari tiap elemen SERVQUAL
- c. Menentukan *gaps score* dari setiap elemen SERVQUAL
Dilakukan untuk mengetahui nilai kesenjangan antara ekspetasi dan performansi nasabah atas pelayanan yang diberikan pihak Bank dari setiap kriteria penilaian.
- d. Membuat grafik *Importance-Performance Analysis (IPA)*
Pengukuran tingkat kepentingan dilakukan dengan cara pengukuran dari harapan pelanggan, sedangkan pengukuran tingkat kinerja diukur dari keadaan yang dirasakan oleh pelanggan. Nantinya tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan aspek

kepentingan dan persepsi yang dirasakan pelanggan atas pelayanan yang terdapat dalam 4 kuadran IPA.

e. Perhitungan menggunakan indeks *Potential Gain in Customer Value* (PGCV)

Dari analisis menggunakan 5 dimensi *service quality* dan menggunakan grafik *Importance-performance* akan mendapatkan atribut mana yang akan memerlukan perbaikan beserta nilainya, kemudian akan dilakukan perhitungan lanjut dengan metode *Potential Gain in Customer Value* (PGCV). Indeks PGCV untuk setiap atribut kualitas tergantung pada dua faktor yaitu *Achieved Customer Value* (ACV) dan *Ultimately Desired Customer* (UDCV). Dengan menggunakan metode PGCV akan didapatkan urutan prioritas perbaikan yang diharapkan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan nasabah.

8. Tahap Analisis dan Pembahasan

Pada tahap ini dilakukan pengidentifikasian terhadap permasalahan dari kriteria penilaian yang masuk dalam kuadran IPA kemudian dilakukan perbaikan berdasarkan perhitungan index *Potential Gain Customer Value* (PGCV) akan diketahui atribut apa saja yang akan mendapatkan perbaikan.

9. Tahap Rekomendasi Perbaikan

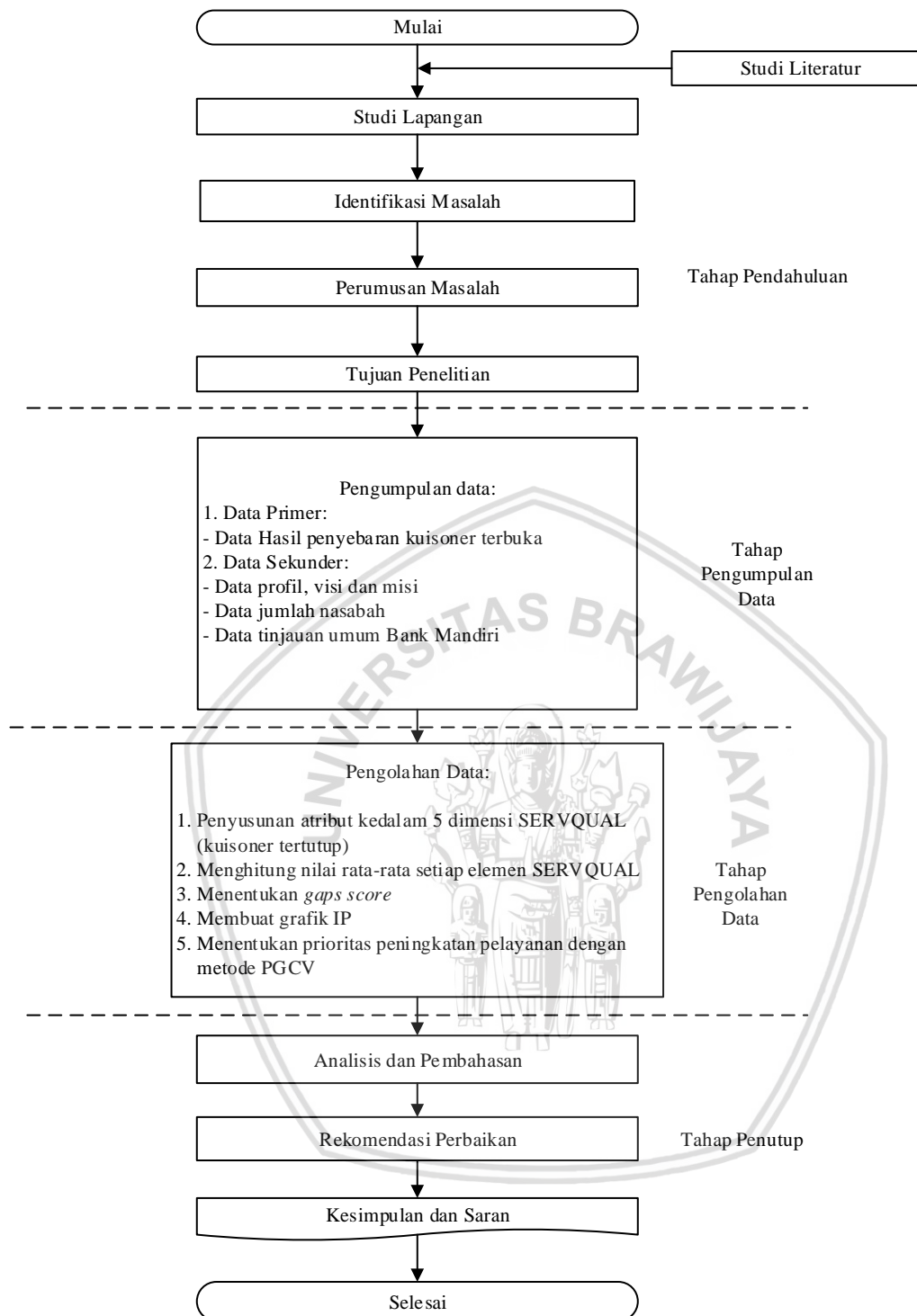
Pada tahap ini penulis akan mengidentifikasi rekomendasi perbaikan kualitas pelayanan berdasarkan hasil pengolahan data.

10. Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini akan ditarik beberapa kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Selain itu juga memberikan saran dari hasil penelitian untuk Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Tahapan yang dilakukan dalam penelitian dijelaskan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan bagaimana hasil serta pembahasan dari penelitian. Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan yang menjadi tempat penelitian, penyajian dan pengolahan data, serta analisis dan pembahasan yang menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini menjelaskan tentang profil perusahaan yang meliputi sejarah, struktur organisasi, proses bisnis yang dijalankan serta beberapa hal lain yang menyangkut profil Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Bank Mandiri (PERSERO) Tbk. adalah bank yang berkantor pusat di Jakarta, dan merupakan bank terbesar di Indonesia dalam hal aset, pinjaman, dan deposit. Bank Mandiri didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu, Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) digabungkan ke dalam Bank Mandiri. Setelah melakukan merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, ditutup 194 kantor cabang yang saling berdekatan dan rasionalisasi jumlah karyawan dari jumlah gabungan 26.600 menjadi 17.620.

Sejalan dengan transformasi bisnis, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. Bank Mandiri menetapkan 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yaitu: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*). Satu dari sekian banyak keberhasilan Bank Mandiri yang paling signifikan adalah keberhasilan dalam menyelesaikan implementasi sistem teknologi baru. Sebelumnya Bank Mandiri mewarisi sembilan *core banking* sistem yang berbeda dari keempat bank.

Setelah melakukan investasi awal untuk segera mengkonsolidasikan kedalam sistem yang yang terbaik, Bank Mandiri melaksanakan sebuah program tiga tahun untuk mengganti *core banking* sistem menjadi satu sistem yang mempunyai kemampuan untuk mendukung kegiatan *consumer banking* yang sangat agresif. Layanan distribusi Bank Mandiri juga dilengkapi dengan jaringan *Electronic Data Capture* serta *electronic channels* yang meliputi Mandiri *Mobile*, *Internet Banking*, *SMS Banking* dan *Call Center* 14000.

Nasabah *corporate banking* sampai dengan saat ini masih mewakili kekuatan utama perekonomian Indonesia. Menurut sektor usahanya, portfolio kredit korporasi terdiversifikasi dengan baik, dan secara khusus sangat aktif dalam sektor manufaktur *Food and Beverage*, agrobisnis, konstruksi, kimia dan tekstil. Bank Mandiri pada tahun 2016 tercatat mempekerjakan 38.940 karyawan dengan 1.733 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan 7 kantor cabang/perwakilan di luar negeri. Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional.

4.1.2 Tentang Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim) merupakan bank pemerintah yang mempunyai spesialis dalam bidang pembiayaan perdagangan. Bank Exim pertama kali berdiri di Kota Malang pada tahun 1972. Setelah terjadinya *merger* 4 bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), berubah nama menjadi Bank Mandiri pada Tahun 1998. Pada Tahun 1999 Bank Mandiri KC Wahid Hasyim terbentuk dan menjadi Kantor Bank yang secara langsung bertanggung jawab penuh kepada kantor pusat yang bersangkutan dimana dalam hal ini yaitu Bank Mandiri. Bank Mandiri KC Wahid Hasyim terletak di Jl. K.H. Wahid Hasyim No 5-7 Kota Malang Jawa Timur.

Bank Mandiri KC Wahid Hasyim memiliki luas tanah keseluruhan sebesar 2077m² dengan luas tanah lantai 1 sebesar 600m². Bank Mandiri KC Wahid Hasyim mulai beroperasi dari jam 7.30 sampai dengan 16.30. Pelayanan yang diberikan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim meliputi pelayanan pada *teller* yang meliputi transaksi transfer uang dan setor uang. Adapun pelayanan yang diberikan pada *customer service* yang berperan melayani nasabah dibidang simpanan dan pinjaman. Tugas dari *customer service* sendiri antara lain meliputi pembukaan rekening baru dan juga keluhan mengenai atm yang rusak. *Customer service*

juga mengatasi segala keluhan-keluhan yang ada dengan menjelaskan secara jelas dan detail tentang peraturan, syarat-syarat dan ketentuan yang berlaku untuk proses pengajuan simpanan ataupun pinjaman. Di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri memiliki satu orang *Head teller* yang membawahi 7 orang *teller* secara langsung. Dan juga memiliki *Customer service Officer* sebanyak 2 orang dan membawahi 5 orang *Customer service Representative (CSR)* dan 2 orang *Customer service Administrator (CSA)*. Di bagian keamanan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri juga memiliki 3 orang *security* yang bertugas mengawasi dan membantu para nasabah.

4.1.3 Visi dan Misi

Visi dan Misi dari PT Bank Mandiri (PERSERO) Tbk adalah:

1. Visi Perusahaan

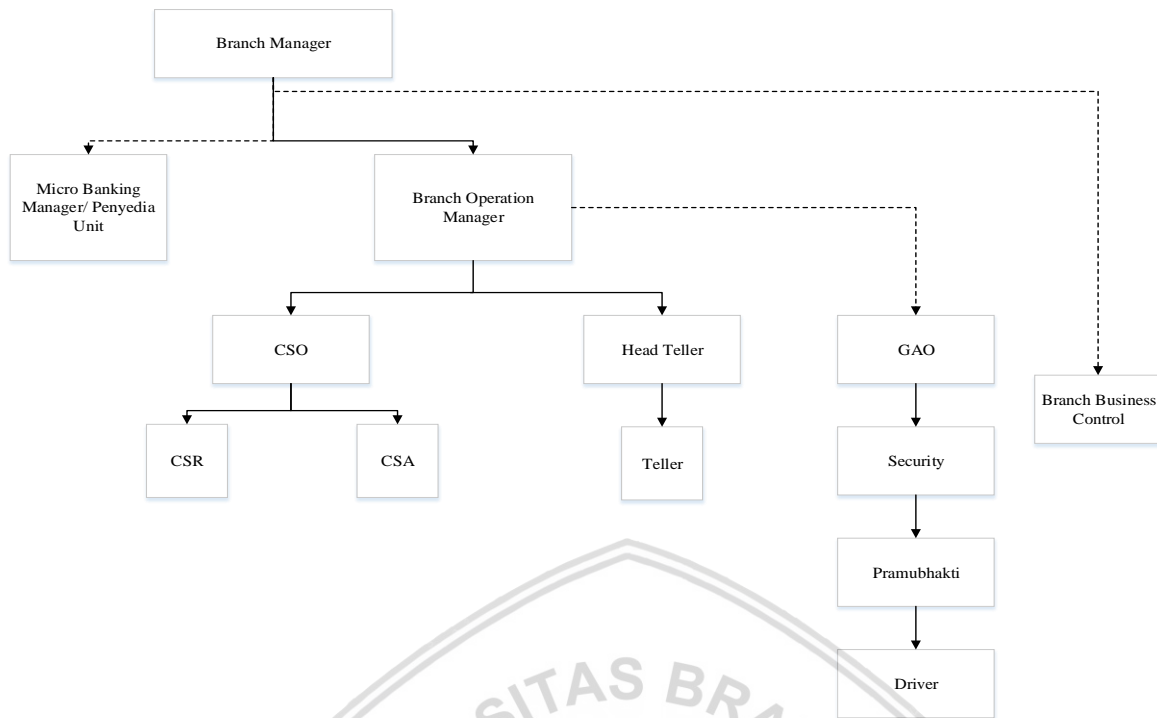
Menjadi lembaga keuangan Indonesia yang selalu dikagumi dan selalu Progresif.

2. Misi Perusahaan

- a. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- b. Mengembangkan sumber daya manusia profesional
- c. Membrikan keuntungan maksimal bagi stakeholder
- d. Melaksanakan manajemen terbuka
- e. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi Bank Mandiri KC Wahid Hasyim
Sumber: Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

Tugas dan wewenang dari struktur organisasi Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sebagai berikut.

1. *Branch Manager*

Tugas dan wewenang *Branch Manager* antara lain:

- a. Memimpin, mengelola, mengawasi dan mengembangkan kegiatan serta mendayagunakan sarana operasi cabang untuk mencapai target volume operasional yang optimal, efektif dan efisien
- b. Memberikan kebijakan atas kurs transaksi kepada nasabah tertentu sesuai dengan kewenangan yang ditentukan kantor pusat
- c. Mengusulkan kepada direksi dalam hal penerimaan, pengangkatan, penempatan, pemberian penghargaan/hukuman, pemberhentian pegawai di cabang sesuai pedoman surat edaran dan ketentuan lain yang berlaku
- d. Memutuskan kebijakan terhadap SDM untuk mencapai tujuan organisasi sesuai ketentuan yang berlaku
- e. Mempertahankan dan mengembangkan posisi *volume* transaksi keuntungan dan nama baik cabang

2. *Micro Banking Manager*

Tugas dan wewenang *Micro Banking Manager* antara lain:

- a. Memastikan tercapainya target bisnis, yaitu pembiayaan, pendanaan dan *fee based*

- b. Memastikan kualitas aktiva produktif dalam kondisi performing financing dan maintenance terhadap seluruh nasabah segmen mikro
- c. Memastikan terlaksananya standar layanan nasabah di outlet mikro
- d. Menjalankan secara aktif seluruh proses pembiayaan segmen mikro banking telah sesuai SLA dan ketentuan yang berlaku
- e. Mengoptimalkan hubungan/relationship dengan nasabah

3. *Branch Operation Manager*

Tugas dan wewenang *Branch Operation Manager* antara lain:

- a. Memastikan terkendalinya biaya operasional *Branch Office* dengan efisien dan efektif
- b. Memastikan transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditetapkan
- c. Memastikan terlaksananya layanan nasabah yang optimal sesuai standar layanan *Branch Office*
- d. Memastikan pemenuhan kewajiban pelaporan sesuai dengan peraturan yang berlaku (internal dan eksternal).
- e. Mengelola sarana dan prasarana *Branch Office*

4. *Customer service Officer (CSO)*

Tugas dan wewenang *Customer service Officer* antara lain:

- a. Memberikan otoritas dan verifikasi transaksi yang dilaksanakan *Customer service Representative*
- b. Melaksanakan fungsi pemasaran *customer loan* Bank Mandiri
- c. Memberikan penjelasan kepada nasabah dan menyelesaikan keluhan nasabah
- d. Melaksanakan tugas-tugas administrasi *customer service*
- e. Memastikan kebenaran memberikan otorisasi dan verifikasi kepada *Customer service Representative*

5. *Customer service Representative (CSR)*

Tugas dan wewenang *Customer service Representative* antara lain:

- a. Melaksanakan fungsi pemasaran dan promosi produk dan jasa Bank Mandiri
- b. Memberikan penjelasan kepada nasabah dan menangani keluhan nasabah
- c. Menerima permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, deposito, giro Mandiri, ATM Mandiri, serta jasa-jasa Bank Mandiri lainnya
- d. Memberikan informasi dan penjelasan kepada nasabah sesuai dengan kewenangan dan ketentuan yang berlaku

- e. Meneruskan permohonan nasabah ke *Customer service Officer*
6. *Customer service Administrator (CSA)*

Tugas dan wewenang *Customer service Administrator* antara lain:

- a. Menjawab pertanyaan atau keluhan tentang layanan keuangan
 - b. Mengambil pemesanan atau pembayaran dengan kartu kredit atau uang tunai untuk acara, perjalanan, barang atau jasa
 - c. Menjelaskan produk secara detail
 - d. Membantu melatih staf baru
7. *Head Teller dan Teller*

Tugas dan wewenang *Head Teller dan Teller* antara lain:

- a. Melayani kegiatan dan penarikan uang tunai (rupiah dan valuta asing), pengambilan/penyetoran non tunai dan surat-surat berharga dari/ke cabang area serta kegiatan kas lainnya
 - b. Memberikan pelayanan yang baik, cepat, dan tepat kepada nasabah sesuai standar pelayanan *teller*
 - c. Memproses transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan batas kewenangannya
 - d. Meyakini kebenaran dan keaslian uang tunai/bank notes dan warkat berharga
 - e. Meyakini kebenaran pembukuan dan validasi
8. *General Affair Officer (GAO)*

Tugas dan wewenang *General Affair Officer* antara lain:

- a. Perawatan gedung
 - b. Perawatan lingkungan kantor (lahan parkir, halaman kantor, gudang)
 - c. Perawatan dan pengadaan instalasi listrik (*Mechanical dan electrical*)
 - d. Semua bentuk perizinan perusahaan
 - e. Mengurusi semua kebutuhan operasional perusahaan
9. *Security*

Tugas *Security* antara lain:

- a. Memberikan salam kepada nasabah yang memasuki cabang
- b. Menjaga keamanan operasional cabang
- c. Memberikan *service* kepada nasabah cabang Bank Mandiri
- d. Melaksanakan ketertiban parkir kendaraan di lingkungan gedung cabang
- e. Menjaga kerapihan, kebersihan, dan kenyamanan di kantor cabang

10. Pramubakti

Tugas Pramubakti antara lain:

- a. Menjaga kebersihan di lingkungan/ kawasan kerja terutama terkait dengan layanan nasabah
- b. Membantu fotokopi dokumen
- c. Mengantar dan mengambil dokumen yang terkait operasional bank
- d. Mengirim nota kliring kepada nasabah
- e. Menjaga dan merawat peralatan kerja agar tidak mudah rusak.

11. *Driver*

Tugas *Driver* antara lain:

- a. Menjamin kendaraan dinas/kendaraan operasional selalu siap pakai dengan memeriksa perlengkapan kendaraan, oli, air radiator, ban, kunci-kunci, dan yang lain terkait hal tersebut
- b. Mengantar/menjemput pegawai yang dinas luar dan yang terkait dengan hal tersebut
- c. Memelihara dan merawat kendaraan agar tetap bersih, berfungsi, dan siap pakai.
- d. Mengajukan *service* kendaraan kepada atasan secara berkala
- e. Menjamin keselamatan dirinya dan penumpang dalam mobil yang dikendarainya sesuai dengan peraturan lalu lintas

12. *Branch Business Control*

Tugas dan wewenang *Branch Business Control* antara lain:

- a. Bertanggung jawab atas terlaksananya verifikasi transaksi di cabang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
- b. Memantau, merekonsiliasi dan mengklarifikasikan rekening antar kantor, rekening-rekening perantara (rekening sementara)
- c. Membuat, memproses, dan mencetak laporan-laporan internal dan eksternal yang dibutuhkan oleh cabang
- d. Melaksanakan penyusunan laporan kepada pihak eksternal

4.2 Penyusunan Kuisisioner

Kuisisioner yang dibuat merupakan hasil penjabaran dari lima dimensi SERVQUAL. Dalam penelitian ini, hal pertama yang dilakukan adalah melakukan identifikasi masalah dengan melakukan observasi secara langsung kepada nasabah melalui penyebaran kuisisioner terbuka kepada 30 responden serta wawancara dengan nasabah. Dari hasil tersebut

didapatkan beberapa input kriteria-kriteria dalam kuisioner. Kriteria-kriteria digunakan sebagai input serta acuan penulis untuk bahan diskusi dengan bagian Manajemen Bank Mandiri KC Wahid Hasyim untuk menentukan kriteria-kriteria dalam kuisioner tertutup. Selain itu penulis juga melakukan *brainstroming* dengan pihak Manajemen dalam menyusun beberapa kriteria tersebut. Kemudian disepakati hasil dari pembuatan kuisioner tersebut sebanyak 21 kriteria penilaian yang terbagi kedalam lima dimensi SERVQUAL dalam kuisioner ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Kriteria Penilaian Kuisioner Nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

Dimensi	Kode	Atribut
Tangible	G1	Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai
	G2	Fasilitas Ruang tunggu yang lengkap
	G3	Tempat parkir luas
	G4	Penampilan petugas
	G5	Ketersediaan mesin atm dan setor tunai
	G6	Kemudahan mencapai lokasi
Reliability	G7	Ketelitian <i>teller</i> dalam melayani nasabah
	G8	Ketelitian CS dalam menindaklanjuti permasalahan nasabah
	G9	CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas
Responsiveness	G10	Kemudahan proses pembukaan rekening
	G11	CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah
	G12	<i>Teller</i> yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah
	G13	Kemudahan dalam mendapatkan informasi produk layanan yang dibutuhkan
Assurance	G14	Keramahan petugas terhadap nasabah
	G15	Jumlah <i>Teller</i> memadai
	G16	CS selalu sopan dan jelas dalam menjelaskan pertanyaan nasabah
	G17	<i>Teller</i> selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah
	G18	CS selalu menjaga kerahasiaan data-data nasabah
	G19	Keamanan lingkungan bank
Empathy	G20	<i>Follow up</i> mengenai ada tidaknya keluhan setelah melakukan transaksi yang dilakukan pihak bank
	G21	Pemberian souvenir

Kuesioner pada Tabel 4.1 didapatkan dari diskusi peneliti dengan pihak Manajemen Bank Mandiri KC Wahid Hasyim yang kemudian di urutkan berdasarkan setiap proses pelayanan yang diberikan. Dimana peneliti dan pihak manajemen sepakat untuk membagi ke dalam empat sektor inti penilaian yaitu keadan diluar bank, di dalam bank, *customer service* dan *teller* pada Tabel 4.2 agar kuesioner mudah di pahami oleh responden.

Tabel 4.2

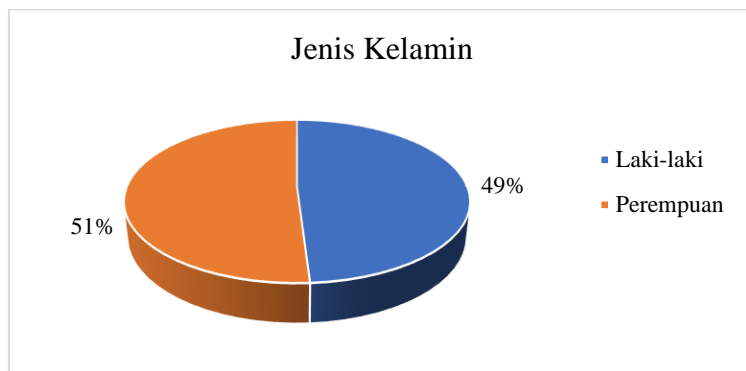
Kriteria pertanyaan Kuisisioner Nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

No	Kode	Kriteria Pertanyaan
Di luar Bank		
1	G5	Ketersediaan mesin ATM dan Setor tunai
2	G3	Tempat parkir luas
3	G6	Kemudahan mencapai lokasi
Di dalam Bank		
4	G2	Fasilitas ruang tunggu yang lengkap
5	G1	Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai
6	G4	Penampilan petugas
7	G14	Keramahan petugas terhadap nasabah
8	G19	Keamanan lingkungan bank
9	G20	Follow up mengenai ada tidaknya keluhan setelah melakukan transaksi yang dilakukan pihak bank
10	G21	Pemberian souvenir
Customer service		
11	G8	Ketelitian dan kecekatan CS dalam menindaklanjuti permasalahan nasabah
12	G9	CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas
13	G10	Kemudahan proses pembukaan rekening
14	G11	CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah
15	G13	Kemudahan dalam mendapatkan informasi produk layanan yang dibutuhkan
16	G16	CS selalu sopan dan jelas dalam menjelaskan pertanyaan nasabah
17	G18	CS selalu menjaga kerahasiaan data-data nasabah
Teller		
18	G8	Ketelitian dan kecekatan <i>teller</i> dalam melayani nasabah
19	G15	Jumlah <i>teller</i> yang memadai
20	G12	<i>Teller</i> yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah
21	G17	<i>Teller</i> selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah

4.3 Identitas Responden

Pada bagian pertama kuisisioner telah disediakan pertanyaan mengenai identitas responden yang terdiri dari 5 pertanyaan yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, lama menjadi nasabah serta pekerjaan. Responden yang diteliti adalah nasabah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim yang sudah merasakan pelayanan di *Customer service* dan *Teller* sebanyak 100 orang. Penyebaran kuisisioner dilakukan selama 2 hari pada tanggal 10-11 juli saat jam operasional Bank Mandiri KC Wahid Hasyim buka yaitu pada pukul 8.00-15.00. Dimana pada hari pertama didapatkan jumlah nasabah yang menjawab sebanyak 65 responden dan disusul hari kedua sebanyak 35 responden. Berikut adalah identitas responden yang didapatkan pada penelitian ini.

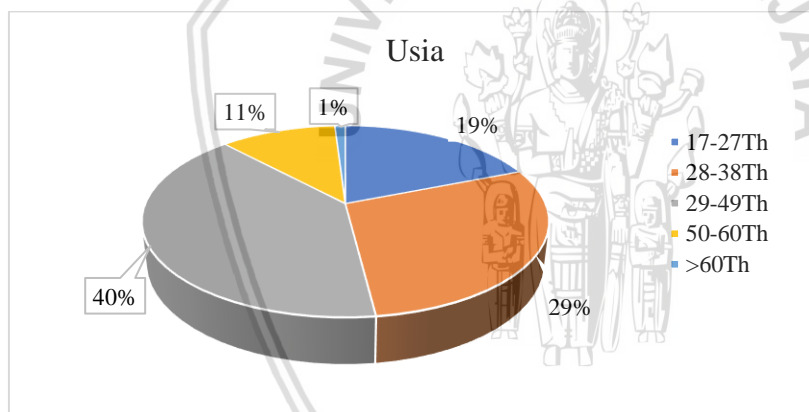
1. Jenis kelamin



Gambar 4.2 Diagram lingkaran jenis kelamin responden

Pada Gambar 4.2 dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin perempuan dengan presentase 51% dan laki-laki 49%. Didapatkan jumlah responden berjenis kelamin perempuan didapatkan lebih banyak pada hari pertama penyebaran kuisioner dengan jumlah jawaban responden perempuan sebanyak 40 responden dan disusul hari kedua dengan jumlah responden perempuan sebanyak 11 responden.

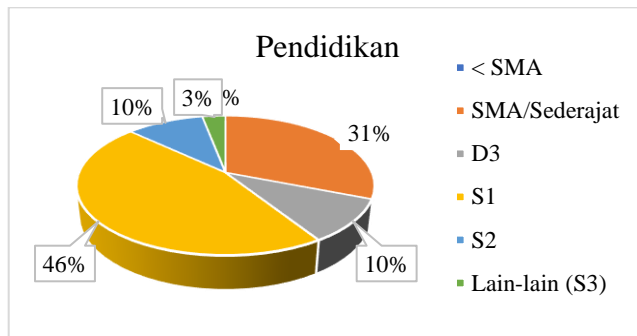
2. Usia



Gambar 4.3 Diagram lingkaran usia responden

Pada Gambar 4.3 dapat dilihat bahwa 40% responden berusia 29-49Th. Untuk 29% responden berusia 28-38Th. Untuk usia 17-27Th sebanyak 19%. Sedangkan 11% berusia 50-60Th. Dan paling sedikit usia lebih dari 60Th sebesar 1%. Untuk usia didapatkan total responden terbanyak yaitu usia 29-49 th dengan jumlah sebanyak 40% dimana pada hari pertama didapatkan 21 responden dan di hari kedua sebanyak 19 responden yang menjawab.

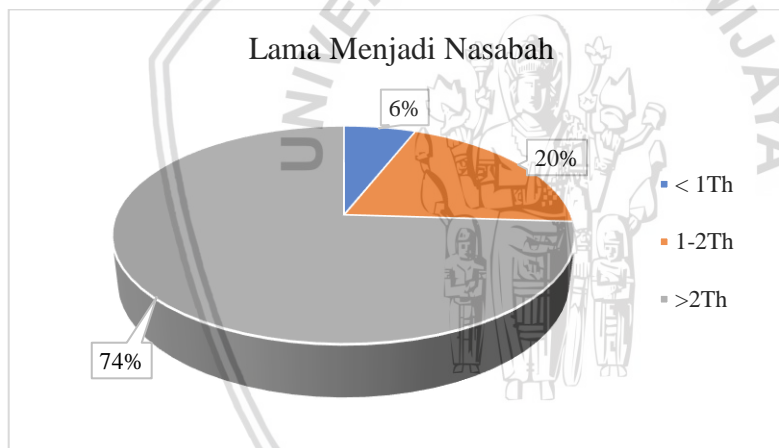
3. Pendidikan



Gambar 4.4 Diagram lingkaran pendidikan responden

Pada Gambar 4.4 dapat dilihat bahwa sebesar 46% responden berpendidikan S1, sebanyak 31% berpendidikan SMA. Untuk D3 dan S2 sama-sama memiliki nilai 10% dan S3 sebesar 3%. Dan pendidikan kurang dari SMA sebesar 0%. Didapatkan jumlah nasabah dengan pendidikan S1 yang menjawab kuisioner pada hari pertama sebanyak 32 responden dan hari kedua sebanyak 14 responden.

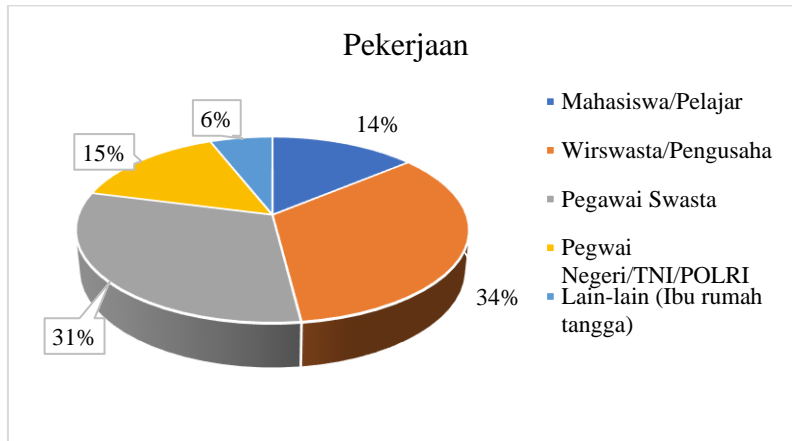
4. Lama menjadi nasabah



Gambar 4.5 Diagram lama menjadi nasabah

Pada Gambar 4.5 dapat dilihat responden terbanyak adalah nasabah yang telah lebih dari 2 tahun sebanyak 74%, nasabah selama 1-2tahun sebanyak 20% dan kurang dari 1 tahun sebanyak 6%. Jumlah responden lama menjadi nasabah lebih dari 2 tahun pada hari pertama penyebaran kuisioner di dapatkan 55 responden dan hari kedua sebanyak 19 responden.

5. Pekerjaan



Gambar 4.6 Diagram lingkaran pekerjaan responden

Pada Gambar 4.6 dapat dilihat bahwa 34% nasabah memiliki pekerjaan wiraswasta/pengusaha, 31% sebagai pegawai swasta, 15% pegawai negeri/TNI/POLRI, 14% nasabah adalah mahasiswa/pelajar dan 6% sebagai ibu rumah tangga. Didapatkan jumlah nasabah dengan pekerjaan wiraswasta/pengusahaan yang menjawab kuisioner pada hari pertama sebanyak 26 responden dan hari kedua sebanyak 8 responden.

4.4 Service Quality

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data yang dimulai dengan perhitungan nilai *gap* berdasarkan dimensi *Service Quality* di setiap atribut pertanyaan. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai perhitungan *gap* dan analisis kualitas pelayanan nasabah di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Berikut merupakan contoh perhitungan *gap* pada atribut G1.

$$\text{Ekspetasi} = \frac{5+5+5+4+5\dots+3}{100} = 4,37$$

$$\text{Performansi} = \frac{3+4+3+3+3\dots+3}{100} = 3,17$$

$$\text{Gap} = 3,17 - 4,37 = - 1,2$$

Nilai ekspetasi didapatkan dari jumlah total jawaban pada setiap atribut pertanyaan di indikator penilaian ekspetasi kemudian dibagi dengan jumlah reseponden sebanyak 100 nasabah. Sedangkan untuk nilai performansi didapatkan dari jumlah total jawaban pada setiap atribut pertanyaan di indikator penilaian performansi kemudian dibagi dengan jumlah responden sebanyak 100 nasabah. kemudian dilakukan perhitungan nilai *gap* dengan cara mengurangi antara nilai performansi dan nilai ekspetasi. Tabel 4.3 adalah hasil perhitungan untuk mendapatkan nilai ekspetasi dan performansi secara keseluruhan terhadap seluruh kriteria penilaian serta kesenjangan yang didapat antara nilai performansi dan ekspetasi (Tony, 2011).

Tabel 4.3
 Nilai Harapan, Kinerja dan Skor Gap

Dimensi	Kode	Atribut Pernyataan	Nilai Ekspektasi	Nilai Performansi	Gap
Tangible (Bukti Fisik)	G1	Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai	4,37	3,17	-1,2
	G2	Fasilitas Ruang tunggu yang lengkap	3,97	3,93	-0,04
	G3	Tempat parkir luas	4,39	2,93	-1,46
	G4	Penampilan petugas	4,18	4,13	-0,05
	G5	Ketersediaan mesin atm dan setor tunai	3,99	3,46	-0,53
	G6	Kemudahan mencapai lokasi	3,96	3,87	-0,09
Reliability (Kendalan)	G7	Ketelitian <i>teller</i> dalam melayani nasabah	3,86	3,75	-0,11
	G8	Ketelitian CS dalam menindaklanjuti permasalahan nasabah	3,98	3,87	-0,11
	G9	CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas	4,1	3,83	-0,27
Responsiveness (Daya Tanggap)	G10	Kemudahan proses pembukaan rekening	3,98	3,57	-0,41
	G11	CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah	3,98	3,25	-0,73
	G12	<i>Teller</i> yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah	3,96	3,19	-0,77
	G13	Kemudahan dalam mendapatkan informasi produk layanan yang dibutuhkan	4,15	3,84	-0,31
Assurance (Jaminan)	G14	Keramahan petugas terhadap nasabah	4,35	4,31	-0,04
	G15	Jumlah <i>Teller</i> memadai	4,35	2,99	-1,36
	G16	CS selalu sopan dan jelas dalam menjelaskan pertanyaan nasabah	4,2	3,91	-0,29
	G17	<i>Teller</i> selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah	4,45	4,19	-0,26
	G18	CS selalu menjaga kerahasiaan data-data nasabah	4,32	4,24	-0,08
	G19	Keamanan lingkungan bank	4,3	4,22	-0,08
Empathy (Empati)	G20	Follow up mengenai ada tidaknya keluhan setelah melakukan transaksi yang dilakukan pihak bank	4,02	3,93	-0,09
	G21	Pemberian souvenir	3,99	3,61	-0,38

Nilai gap atau kesenjangan terjadi ketika terdapat selisih antara nilai persepsi dan ekspektasi nasabah akan pelayanan yang diberikan. Terdapat dua pengertian terhadap nilai gap yaitu gap bernilai positif dan gap bernilai negatif. Gap positif menandakan nasabah sudah merasa puas akan pelayanan yang diberikan sedangkan bila gap bernilai negatif menandakan nasabah merasa tidak puas akan pelayanan yang diberikan. Berdasarkan Tabel 4.3 didapatkan, ke 21 atribut pernyataan akan kualitas pelayanan pada Bank Mandiri KC Wahid Hasyim berdasarkan survei terhadap 100 responden memiliki hasil gap yang negatif untuk semua atribut pertanyaan. Hal ini menunjukkan adanya ketidakpuasan dengan kualitas pelayanan yang didapatkan karena kurang sesuai dengan ekspektasi nasabah.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa kriteria penilaian yang memiliki nilai gap negatif paling besar adalah kriteria penilaian dengan pernyataan yang memiliki kode G3, G15, G1, G12 dan G11.

Tabel 4.4
Nilai Gap Terbesar

Kode	Pernyataan	Skor Gaps
G3	Tempat parkir luas	-1,46
G15	Jumlah <i>Teller</i> memadai	-1,36
G1	Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai	-1,2
G12	<i>Teller</i> yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah	-0,77
G11	CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah	-0,73

Sedangkan untuk penilaian berdasarkan kelima dimensi SERVQUAL, didapatkan melalui penjumlahan nilai gap dari masing-masing dimensi, kemudian dibagi dengan jumlah kriteria penilaian pada masing-masing dimensi pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Nilai Rata-rata Gap Dimensi

No	Dimensi	Nilai Rata-rata
1	<i>Tangible</i>	-0,56
2	<i>Reliability</i>	-0,16
3	<i>Responsiveness</i>	-0,55
4	<i>Assurance</i>	-0,35
5	<i>Empathy</i>	-0,23
	Rata-rata	-0,37

Berdasarkan data dari Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dimensi *Tangible* (Bukti fisik) memiliki skor gap negatif rata-rata paling tinggi yaitu sebesar -0,56, kemudian dimensi *Responsiveness* -0,55, dimensi *Assurance* dengan rata-rata skor gap -0,35, dimensi *Empathy* dengan rata-rata skor gap -0,23 dan *Reliability* dengan rata-rata skor gap sebesar -0,16. Hasil perhitungan skor gap dari kelima dimensi memperlihatkan bahwa nilai rata-rata dari kualitas

pelayanan yang diberikan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim terhadap nasabah memperoleh nilai -0,37, maka pelayanan yang diberikan oleh pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim perlu ditingkatkan karena masih memiliki nilai gap yang negatif.

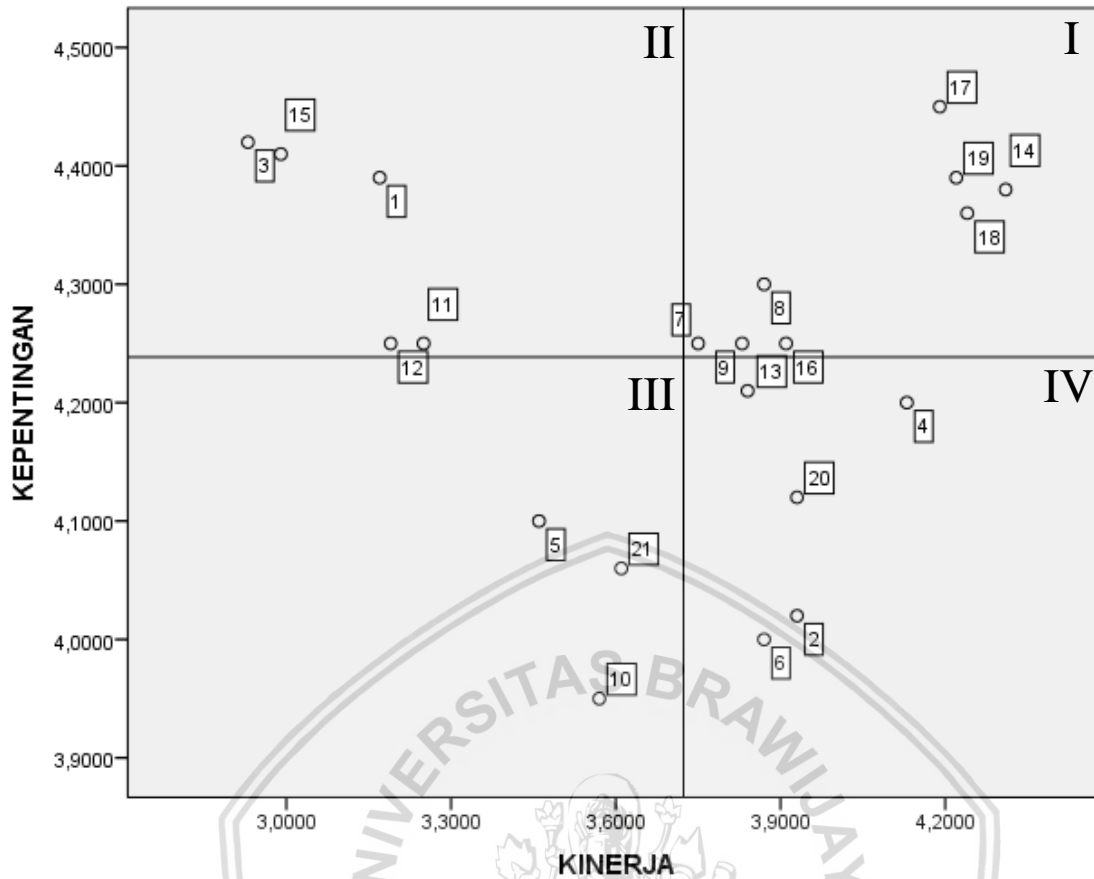
4.5 Importance Performance Analysis (IPA)

Setelah diperhitungan SERVQUAL didapatkan hasil gap keseluruhan di semua atribut bernilai negatif yang menandakan bahwa pelayanan yang diberikan pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim belum sesuai harapan nasabah, kemudian dilakukan perhitungan *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk menampilkan informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan yang menurut nasabah sangat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka. Penggunaan IPA merupakan tindak lanjut pertama kali SERVQUAL setelah di publikasikan (Tony, 2011) diagram IPA menyatukan pengukuran faktor tingkat performansi dan tingkat kepentingan yang ditampilkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Nilai Performansi dan Kepentingan

Dimensi SERVQUAL	Kode	Performansi	Kepentingan
Tangible (Bukti Fisik)	G1	3,17	4,39
	G2	3,93	4,02
	G3	2,93	4,42
	G4	4,13	4,2
	G5	3,46	4,1
	G6	3,87	4
Reliability (Kendalan)	G7	3,75	4,25
	G8	3,87	4,3
	G9	3,83	4,25
Responsiveness (Daya Tanggap)	G10	3,57	3,95
	G11	3,25	4,25
	G12	3,19	4,25
	G13	3,84	4,21
Assurance (Jaminan)	G14	4,31	4,38
	G15	2,99	4,41
	G16	3,91	4,25
	G17	4,19	4,45
	G18	4,24	4,36
Empathy (Empati)	G19	4,22	4,39
	G20	3,93	4,12
	G21	3,61	4,06
Rata-rata		3,72	4,23

Selanjutnya akan dibuat diagram *scatter* dari *Importance Performance Analysis* untuk mengetahui kriteria kepuasan nasabah dengan persebaran kriteria-kriteria penilaian yang tersebar di 4 kuadran yang akan ditampilkan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Diagram IPA

Dalam diagram pada Gambar 4.7 dapat dilihat letak atribut-atribut yang tersebar dalam empat kuadran *Importance Performance Analysis*. Sumbu x merupakan nilai rata-rata dari tingkat kepentingan sedangkan sumbu y merupakan tingkat rata-rata dari performansi dari seluruh kriteria penilaian. Adapun penjabaran dari diagram IPA pada Gambar 4.7 dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kuadran 1 (*Keep Up The Good Work*)

Atribut-atribut yang terdapat pada kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat performansi yang diberikan telah dianggap sesuai dengan tingkat kepentingan yang diinginkan nasabah. Atribut yang masuk dalam kuadran ini dianggap sebagai faktor penunjang bagi kepuasan nasabah sehingga harus tetap dipertahankan karena semua atribut ini menjadikan jasa tersebut unggul dimata nasabah. Atribut yang masuk dalam kuadran ini adalah:

- a. Ketelitian *teller* dalam melayani nasabah (G7)
- b. Ketelitian CS dalam menindaklanjuti permasalahan nasabah (G8)
- c. CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas (G9)
- d. Keramahan petugas terhadap nasabah (G14)

- e. CS selalu sopan dan jelas dalam menjelaskan pertanyaan nasabah (G16)
- f. *Teller* selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah (G17)
- g. CS selalu menjaga kerahasiaan data-data nasabah (G18)
- h. Keamanan lingkungan bank (G19)

2. Kuadran 2 (*Concentrate Here*)

Atribut atribut yang terdapat pada kuadran ini dianggap penting oleh nasabah tetapi dalam kenyataannya kinerja yang diberikan belum sesuai dengan apa yang diinginkan oleh nasabah (kepuasan nasabah sangat rendah). Pada kuadran ini pihak Bank harus melakukan perbaikan agar kepuasan nasabah dapat meningkat. Atribut yang masuk dalam kuadran ini adalah:

- a. Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai (G1)
- b. Tempat Parkir luas (G3)
- c. CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah(G11)
- d. *Teller* yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah (G12)
- e. Jumlah *Teller* memadai (G15)

3. Kuadran 3 (*Low Priority*)

Atribut yang masuk dalam kuadran ini dianggap kurang penting oleh nasabah dan pada kenyataannya kinerja yang diberikan juga kurang memuaskan. Meskipun nasabah menganggap variabel masuk dalam kategori *low priority*, namun pihak bank tetap harus melakukan perbaikan terhadap pelayanan tersebut. Atribut yang masuk dalam kuadran ini adalah:

- a. Ketersediaan mesin atm dan setor tunai (G5)
- b. Kemudahan proses pembukaan rekening (G10)
- c. Pemberian souvenir (G21)

4. Kuadran 4 (*Possible Overskill*)

Atribut-atribut yang masuk dalam kuadran ini memiliki tingkat kepentingan yang rendah namun kinerja yang diberikan sangat baik. Hal ini terlihat sebagai sesuatu yang berlebihan karena kurang memberikan nilai bagi perusahaan, sehingga pihak bank dapat memperthankan kualitas pelayanan dari atribut tersebut tanpa harus meningkatkan kinerja pada kelima atribut tersebut. Atribut yang masuk dalam kuadran ini adalah:

- a. Fasilitas ruang tunggu yang lengkap (G2)
- b. Penampilan petugas (G4)
- c. Kemudahan mencapai lokasi (G6)
- d. CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas (G13)

- e. *Follow up* mengenai ada tidaknya keluhan setelah melakukan transaksi yang dilakukan pihak bank (G20).

4.6 Potential Gain in Customer Value (PGCV)

Dari hasil *Importance performance Analysis*, selanjutnya dilakukan penentuan urutan prioritas perbaikan pelayanan dengan menggunakan indeks *Potential Gain in Customer Value* (PGCV). Alat ini digunakan untuk melengkapi hasil analisis *importance-performance* serta dipakai untuk mengetahui urutan prioritas perbaikan pelayanan yang harus dilakukan. Pada analisis *importance-performance* kurang dapat merekomendasikan perbaikan yang menjadi prioritas utama karena kurang tepat dalam memberikan prioritas perbaikan perbandingan di grafik I-P dengan prioritas perbaikan yang terdapat pada indeks PGCV (Hom, 1997). Untuk mendapatkan nilai PGCV, pertama harus menentukan nilai ACV (*Achieved Customer Value*) dan UDCV (*Ultimately Desired Customer Value*). ACV merupakan hasil perkalian dari rata-rata tingkat kepentingan dengan rata-rata tingkat kinerja dari setiap kriteria penilaian. Sedangkan UDCV merupakan hasil perkalian dari rata-rata tingkat kepentingan dengan tingkat performansi maksimal yang dapat dilihat dari skala maksimal dari penelitian yang dilakukan. Tabel 4.7 berisikan data mengenai indeks PGCV.

Tabel 4.7
Indeks PGCV

Kode Penilaian	Tingkat Performansi (\bar{X})	Tingkat Kepentingan (\bar{Y})	ACV $\bar{X} \times \bar{Y}$ (a)	UDCV $\bar{Y} \times \bar{X}_{max}$ (b)	PGCV Index (b-a)	Prioritas
G1	3,17	4,39	13,92	21,95	8,03	3
G2	3,93	4,02	15,80	20,10	4,30	16
G3	2,93	4,42	12,95	22,10	9,15	1
G4	4,13	4,2	17,35	21,00	3,65	17
G5	3,46	4,1	14,19	20,50	6,31	6
G6	3,87	4	15,48	20,00	4,52	14
G7	3,75	4,25	15,94	21,25	5,31	9
G8	3,87	4,3	16,64	21,50	4,86	12
G9	3,83	4,25	16,28	21,25	4,97	10
G10	3,57	3,95	14,10	19,75	5,65	7
G11	3,25	4,25	13,81	21,25	7,44	5
G12	3,19	4,25	13,56	21,25	7,69	4
G13	3,84	4,21	16,17	21,05	4,88	11
G14	4,31	4,38	18,88	21,90	3,02	21
G15	2,99	4,41	13,19	22,05	8,86	2
G16	3,91	4,25	16,62	21,25	4,63	13
G17	4,19	4,45	18,65	22,25	3,60	18
G18	4,24	4,36	18,49	21,80	3,31	20
G19	4,22	4,39	18,53	21,95	3,42	19
G20	3,93	4,12	16,19	20,60	4,41	15
G21	3,61	4,06	14,66	20,30	5,64	8

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui nilai PGCV dari masing-masing kriteria penilaian. Berikut adalah contoh perhitungan indeks PGCV pada G1.

$$ACV = \bar{Y} \times \bar{X} = 4,39 \times 4,17 = 13,9163$$

$$UDCV = \bar{Y} \times \bar{X}_{max} = 4,39 \times 5 = 21,95$$

$$PGCV = UDCV - ACV = 21,95 - 13,9163 = 8,0337$$

4.7 Analisis Pembahasan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan serta saran perbaikan dari data yang telah diperoleh dari metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Potential Gain in Customer Value* (PGCV).

4.7.1 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran 1 IPA

Atribut-atribut yang masuk dalam kuadran 1 IPA merupakan atribut yang memiliki tingkat performansi tinggi dan tingkat kepentingan yang tinggi. Sehingga atribut-atribut yang terdapat pada kuadran ini harus diperhatikan kualitasnya oleh pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Atribut atribut ini di prioritaskan berdasarkan perhitungan PGCV yang sudah ada, prioritas dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran 1 IPA dan Nilai PGCV

Kode	Kriteria Penilaian	Prioritas
G7	Ketelitian <i>teller</i> dalam melayani nasabah	9
G8	Ketelitian CS dalam menindaklanjuti permasalahan nasabah	12
G9	CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas	10
G14	Keramahan petugas terhadap nasabah	21
G16	CS selalu sopan dan jelas dalam menjelaskan pertanyaan nasabah	13
G17	<i>Teller</i> selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah	18
G18	CS selalu menjaga kerahasiaan data-data nasabah	20
G19	Keamanan lingkungan bank	19

Penjelasan atribut penelitian diatas adalah:

1. Ketelitian *teller* dalam melayani nasabah

Ketelitian *teller* dalam melayani nasabah dirasa nasabah sangat penting. Berdasarkan hasil PGCV atribut ini mendapatkan prioritas ke 9. Menurut nasabah pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim telah memberikan kinerja cukup baik. Meskipun demikian, pihak Bank harus tetap menjaga kualitas/kinerja *teller* dalam ketelitiannya melayani para nasabah. Oleh karena itu *teller* harus teliti dalam melayani nasabah dikarenakan ketelitian *teller* sangat berpengaruh dalam transaksi yang dilakukan para nasabah. Sebagai contoh dalam melakukan penyetoran uang para *teller* sudah dibantu dengan

money counter yang membantu *teller* dalam hal ketelitian untuk mengetahui jumlah uang yang disetorkan nasabah. Kemudian untuk melakukan pemeriksaan kas dan transaksi sudah memiliki data yang terkomputerisasi sehingga mengurangi kesalahan dalam pendataan para nasabah. Kemudian ketelitian *teller* di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dinilai juga sudah sesuai dengan keinginan nasabah dalam hal pemeriksaan cek untuk memverifikasi data, jumlah uang, tanggal transaksi, nama bank, identifikasi orang yang menerima serta legalitas dokumen dirasa para nasabah Bank Mandiri sudah sesuai dengan yang nasabah inginkan.

2. Ketelitian CS dalam menindaklanjuti permasalahan nasabah

Atribut ini memiliki prioritas perbaikan ke 12 PGCV. Ketelitian CS sama halnya dalam ketelitian *teller* dikarenakan CS merupakan suatu *front line officer* dimana keberadaan CS merupakan cerminan penilaian suatu bank. *Customer service* adalah satu aparat yang menjadi perantara antara bank dengan nasabah. Orang pertama yang dihubungi oleh nasabah sewaktu datang ke bank adalah *customer service*, baik untuk meminta informasi maupun untuk melaksanakan transaksi. Dalam hal ini ketelitian CS Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sudah memberikan kinerja yang diinginkan oleh para nasabah. Mulai dari pengawasan terhadap pengisian formulir pembukaan rekening, verifikasi tanda tangan nasabah, mengadministrasikan buku cek, *billiyet giro* dan buku tabungan.

3. CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas

Berdasarkan perhitungan PGCV, atribut ini mendapatkan prioritas perbaikan ke 10 dengan nilai kinerja sebesar 4,31. Pengetahuan CS dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas sudah memenuhi apa yang diinginkan dan bisa dipahami nasabah dengan jelas. Hal ini tidak luput dari adanya pelatihan atau training yang diberikan pihak Bank Mandiri terhadap para CS untuk mengembangkan kemampuan CS terhadap penyampaian yang nantinya akan diberikan kepada nasabah. Selain itu pemahaman terhadap produk-produk yang dimiliki Bank Mandiri juga sangat ditekankan pihak Bank Mandiri terhadap para CS dikarenakan pentingnya bagi Bank Mandiri agar nantinya tidak ada satupun produk-produk terbaru yang terlewatkan untuk diberitahukan kepada nasabah.

4. Keramahan petugas terhadap nasabah

Dalam melayani nasabah keramahan petugas sangat penting agar nasabah merasa terlayani dengan baik. Atribut ini memiliki prioritas perbaikan ke 21 dalam penilaian indeks PGCV dengan nilai 3,02. Keramahan petugas merupakan salah satu hal yang penting dalam melayani nasabah. Keramahan juga merupakan salah satu bentuk personalisasi yang akan membuat nasabah merasa akrab dan bersahabat. Kedekatan

nasabah terhadap petugas dapat membuat nasabah merasa puas akan pelayanan yang diberikan. Bank Mandiri sendiri mewajibkan kepada seluruh petugas mulai dari security, CS, *teller* dan pramubakti untuk selalu senyum dan sapa terhadap para nasabahnya.

5. CS selalu sopan dan jelas dalam menjelaskan pertanyaan nasabah

Atribut ini memiliki prioritas perbaikan ke 13 dengan nilai kinerja sebesar 3,91 dan nilai kepentingan 4,25. Atribut ini masuk kedalam dimensi assurance dimana dalam hal ini kesopanan dan kejelasan CS dalam menjelaskan pertanyaan sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan rasa percaya para nasabah terhadap Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Kesopanan sangat diutamakan di Bank Mandiri karena termasuk kedalam 5 nilai budaya yang ditanamkan Bank Mandiri yang masuk kedalam *profesionalisme* dan *customer focus*. Sesuai dengan motto yang di usung Bank Mandiri “Tumbuh Bersama anda, itulah komitmen kami” tentunya dengan dukungan sumberdaya yang profesional Bank Mandiri terus berusaha mewujudkan masa depan Indonesia yang lebih baik. Dalam hal penyampaian pertanyaan terhadap nasabah para CS di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim memberikan informasi kepada nasabah dalam bahasa dan penggunaan kata yang jelas sehingga para nasabah mudah mengerti apa yang diinfokan.

6. *Teller* selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah

Prioritas ke 18 berdasarkan perhitungan PGCV adalah atribut *Teller* selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah. Atribut ini memiliki nilai PGCV sebesar 3,31. Seperti penjelasan di point sebelumnya *teller* selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah merupakan kewajiban bagi seluruh pegawai di Bank Mandiri untuk selalu bersikap sopan dan komunikatif dalam penyampaian segala hal terhadap nasabah. Bank Mandiri sendiri memfasilitasi para *teller* dan CS pada training atau pelatihan. Nantinya para *teller* dan CS akan di latih bagaimana dan sikap-sikap apa saja yang harus diberikan terhadap nasabah.

7. CS selalu menjaga kerahasiaan data-data nasabah

Atribut ini memiliki prioritas perbaikan ke 20 di dalam indeks PGCV dengan nilai kinerja sebesar 4,24. *Customer service* merupakan suatu bagian dari unit organisasi yang berada di *front office* yang berfungsi sebagai sumber informasi dan perantara bagi bank dan nasabah yang ingin mendapatkan jasa-jasa pelayanan maupun produk produk bank. Dikarenakan banyaknya data penting nasabah yang dimiliki oleh CS, CS diwajibkan untuk menjaga data-data nasabah agar tidak jatuh ditangan orang yang tidak bertanggung jawab. Data-data yang dimiliki CS bersifat terintegrasi atau berpusat dalam

satu sistem nantinya CS dapat mengetahui secara langsung nama pemilik rekening, no rekening, tanggal lahir, nama ibu dan lain sebagainya. Untuk menanggulangi adanya kebocoran data-data nasabah pihak Bank Mandiri sendiri telah memberitahukan kepada nasabah melalui sms dan pesan lain. Pemberitahuan ini nantinya bertujuan agar nasabah bisa mengetahui jika adanya transaksi tidak lazim yang dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab.

8. Keamanan lingkungan bank

Keamanan lingkungan bank mendapatkan prioritas perbaikan ke 19 dalam nilai indeks PGCV. Atribut ini memiliki nilai kinerja sebesar 4,22. Keamanan lingkungan bank sangat penting bagi para nasabah khususnya nasabah Bank Mandiri KC wahid Hasyim, para nasabah tentunya ingin selalu aman dan tidak terjadi hal yang tidak diinginkan saat mereka melakukan transaksi atau selama berada di lingkungan bank. Nasabah sendiri mengatakan keamanan lingkungan Bank Mandiri sudah sangat aman dengan adanya *cctv* di setiap sudut bank dan juga adanya 2 *security* di area luar bank yang bertugas mengatur parkir dan juga menjaga keamanan luar lingkungan bank. Dan juga terdapat 1 *security* di dalam area bank yang terdapat di pintu masuk yang bertugas menjaga keamanan lingkungan dalam Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dan membantu para nasabah untuk mendapatkan informasi seputar pelayanan di dalam bank.

4.7.2 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran II IPA

Atribut-atribut yang masuk pada kuadran II IPA merupakan atribut yang memiliki tingkat performansi rendah, namun disisi lain memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, sehingga atribut-atribut yang terdapat pada kuadran ini menjadi prioritas utama dalam perbaikan pelayanan yang dilakukan pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Dari atribut yang ada pada kuadran II IPA kemudian di prioritaskan berdasarkan perhitungan PGCV yang sudah ada. Atribut-atribut tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

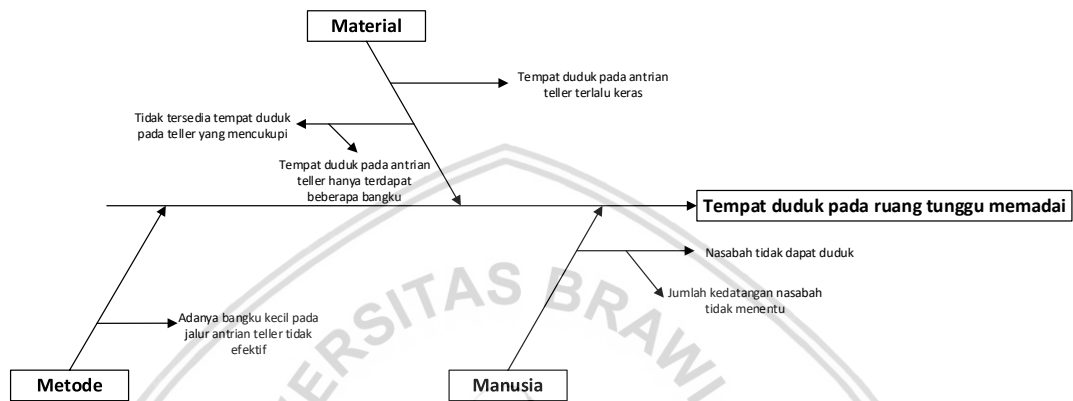
Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran II IPA dan Nilai PGCV

Kode	Kriteria Penilaian	Prioritas
G1	Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai	3
G3	Tempat parkir luas	1
G11	CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah	5
G12	<i>Teller</i> yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah	4
G15	Jumlah <i>Teller</i> memadai	2

Penjelasan atribut penelitian diatas adalah:

1. Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai

Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai masuk dalam atribut perbaikan PGCV dengan prioritas ke 3. Atribut ini memiliki nilai kinerja sebesar 3,17 dan nilai kepentingan sebesar 4,39. Atribut ini termasuk salah satu atribut prioritas perbaikan yang harus dilakukan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim karena banyak nasabah yang merasa bahwa tempat duduk pada ruang tunggu sangat kurang saat banyak nasabah antri terutama di tempat *teller*.



Gambar 4.8 Fishbone diagram tempat duduk pada ruang tunggu memadai

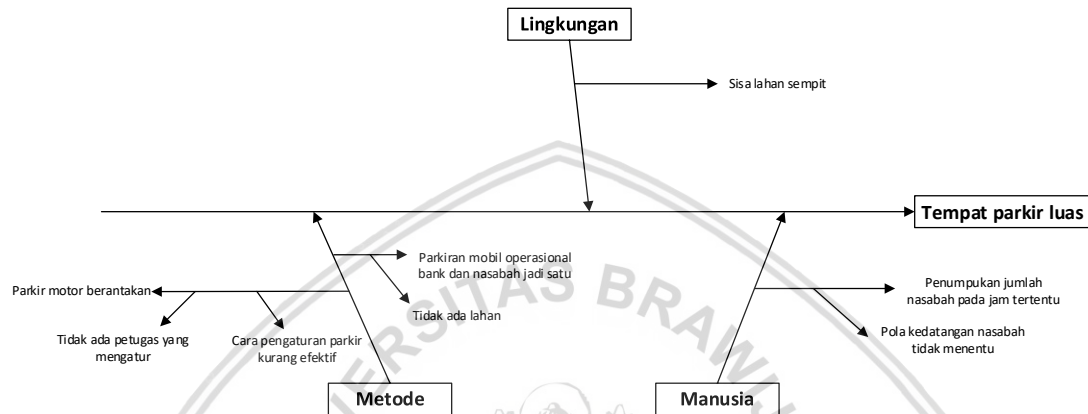
Pada Gambar 4.8 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa penyebab terjadinya tempat duduk pada ruang tunggu kurang memadai. Bank Mandiri KC Wahid Hasyim menggunakan *line* antrian untuk para nasabah yang ingin ke *teller* pada saat jam padat, banyak nasabah yang mengantri di *teller* tidak dapat tempat duduk dikarenakan line antrian hanya terdapat beberapa tempat duduk. Para nasabah menganggap bahwa sofa tempat duduk lebih baik digunakan karena bisa membuat nasabah nyaman saat duduk dan tidak merasa pegal saat antri menunggu.

2. Tempat parkir luas



Gambar 4.9 Tempat parkir Bank Mandiri KC Wahid Hasyim

Gambar 4.9 merupakan tempat parkir Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Tempat parkir luas menjadi atribut dengan nilai PGCV tertinggi dikuadran II IPA yaitu dengan nilai kinerja sebesar 2,93 dan nilai kepentingan sebesar 4,42 dan nilai PGCV sebesar 9,15. Jika dibandingkan dengan nilai kinerja atribut-atribut lain, tempat parkir luas mendapat nilai yang sangat rendah. Tempat parkir merupakan suatu sarana yang diberikan oleh suatu perusahaan untuk menunjang aktifitas yang akan dilakukan oleh para *customer* untuk melakukan aktifitas di tempat tersebut (Munawar, A 2004).



Gambar 4.10 Fishbone diagram tempat parkir luas

Gambar 4.10 merupakan *fishbone* diagram tempat parkir luas di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri memiliki dua tempat parkir yaitu parkir khusus mobil yang terdapat di depan area pintu masuk bank dan parkir khusus motor yang berada di belakang parkir mobil untuk menunjang aktifitas nasabah saat akan ke bank. Tempat parkir yang ada di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dirasa nasabah sangat kurang disaat jam ramai banyak dari nasabah yang tidak mendapatkan tempat parkir baik mobil ataupun motor. Terkadang banyak nasabah menggunakan bahu jalan di depan gedung Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sebagai tempat parkir mobil dikarenakan parkir yang berada di dalam sering kali penuh dikarenakan lahan parkir yang tidak memadai. Untuk parkir motor banyak nasabah juga mengeluhkan sering kali saat ingin mengeluarkan motor sering kesulitan dikarenakan parkir yang tidak beraturan dan tidak adanya petugas yang membantu nasabah saat ingin mengeluarkan motor.

3. CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah

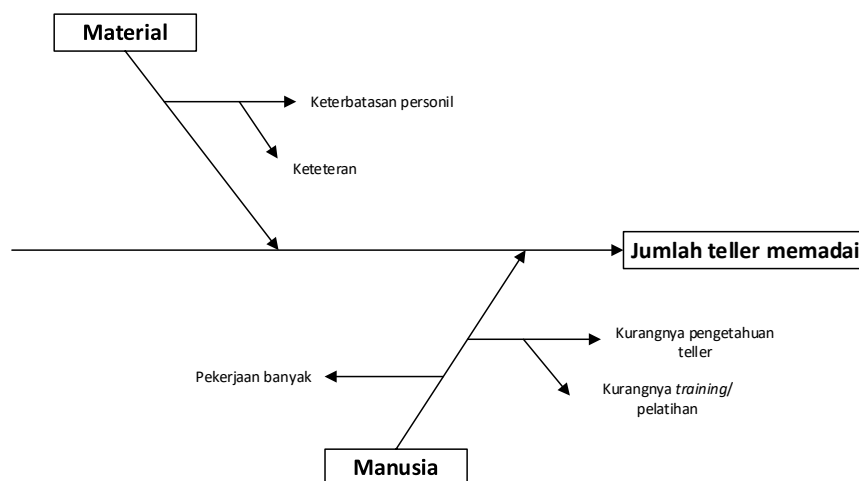
CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah menjadi prioritas perbaikan ke lima dengan nilai PGCV sebesar 7,44 dan nilai kinerja sebesar 3,25. Menurut Standard Layanan Front Liner Bank Mandiri Tahun 2017 penanganan keluhan maupun transaksi yang dilakukan oleh CS terhadap nasabah termasuk pembukaan buku

rekening maksimal 30 menit dan tutup rekening maksimal 5 menit. Namun banyak nasabah yang merasa bahwa terkadang pembukaan buku rekening lebih dari waktu yang ditentukan SOP Bank Mandiri terutama di saat jam ramai nasabah. Selain itu saat nasabah mengajukan komplain terkait masalah yang diberikan seringkali Cs merasa kebingungan saat menjelaskan produk yang dikeluhkan dikarenakan pemahaman bahasa yang diberikan oleh cs kurang dipahami oleh nasabah yang selalu berbahasa daerah jawa.

4. *Teller* yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah

Teller yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah mendapatkan prioritas perbaikan ke 4 dalam indeks PGCV. Atribut ini memiliki nilai kinerja sebesar 3,19 dan nilai kepentingan sebesar 4,25. Sama halnya dengan atribut sebelumnya menurut *Standard Layanan Front Liner* Bank Mandiri Tahun 2017 standart waktu antri pada *teller* dihitung ideal ketika tidak ada antrian/ nasabah langsung dilayani, dikatakan bagus ketika nasabah antri hanya selama 5 menit, dikatakan wajar ketika nasabah antri selama 5-10 menit dan masih ada 5-10 orang nasabah yang mengantri dalam antrian tersebut kemudian dikatakan terlalu lama letika terdapat nasabah antri lebih dari 15 menit. Namun pada kenyataan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri masih terdapat banyak nasabah yang antri lebih dari 15 menit saat ingin melakukan transaksi ke *teller*, tentunya hal itu diluar SOP yang sudah diberikan oleh pihak Bank Mandiri sendiri. Perlunya pemahaman SOP yang diberikan dan juga edukasi untuk meningkatkan kinerja *teller* seperti pelatihan atau taining terhadap *teller* di Bank Mandiri KC wahid Hasyim sangat perlu dilakukan untuk menunjang kemampuan *teller* dalam menangani nasabah dan juga membangun citra yang baik dari para nasabah.

5. Jumlah *Teller* memadai



Gambar 4.11 Fishbone diagram jumlah teller memadai

Gambar 4.11 merupakan *fishbone* diagram Jumlah *teller* memadai, atribut ini mendapatkan perbaikan ke 2 dalam nilai indeks PGCV. Atribut ini memiliki nilai kepentingan sebesar 4,41 dan nilai kinerja yang cukup rendah yaitu sebesar 2,99. Jumlah *teller* memadai merupakan atribut perbaikan yang harus di prioritaskan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dalam melakukan pelayanan terhadap nasabah. seringnya terjadi antrian pada *teller* membuat nasabah memberikan kinerja yang kurang pada atribut ini. Jumlah *teller* pada Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri memiliki *teller* sebanyak 7 orang namun nasabah merasa bahwa jumlah *teller* yang dimiliki sangat kurang mengingat seringnya terjadi antrian transaksi yang dilakukan pada *teller*. Menurut SOP Bank Mandiri tahun 2017 terdapat beberapa standar waktu transaksi yang diberikan kepada *teller* dalam melayani nasabah. Seperti setor tunai dilakukan selama 1 menit sampai dengan 30 detik, tarik tunai 2 menit dan transfer debit rekening selama 2 menit. Banyaknya nasabah yang merasa bahwa waktu standar itu tidak sesuai dengan pelayanan yang diberikan. Keterbatasan personil membuat *teller* keteteran saat menghadapi nasabah yang sangat banyak, disisi lain kurangnya training atau pelatihan terhadap *teller* akan SOP yang diberikan Bank Mandiri terhadap pelayanan yang diberikan nasabah harus ditingkatkan.

4.7.3 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran III IPA

Atribut yang masuk pada kuadran III IPA merupakan atribut yang memiliki nilai kepentingan rendah dan nilai performansi yang rendah. Walaupun tingkat kepentingan rendah, namun performansi dari pelayanan berdasarkan atribut-atribut penilaian yang dinilai oleh responden harus ditingkatkan semaksimal mungkin karena tergolong rendah. Oleh karena itu atribut yang ada pada kuadran III IPA menjadi prioritas berikutnya berdasarkan perhitungan PGCV yang sudah ada. Atribut-atribut tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran III IPA dan Nilai PGCV

Kode	Kriteria Penilaian	Prioritas
G5	Ketersediaan mesin atm dan setor tunai	6
G10	Kemudahan proses pembukaan rekening	7
G21	Pemberian souvenir	8

Penjelasan atribut penelitian diatas adalah :

1. Ketersediaan mesin atm dan setor tunai

Ketersediaan mesin atm dan setor tunai mendapatkan prioritas perbaikan ke 6 berdasarkan indeks PGCV dengan nilai PGCV sebesar 6,31 dan nilai kinerja sebesar

3,46. Mesin atm di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri terdapat 5 mesin atm dan 1 mesin atm non tunai. Mesin atm di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri sangat penting keberadaannya bagi para nasabah Bank Mandiri karena atm yang terdapat di Bank Mandiri bisa melakukan transaksi setor dan tarik tunai berbeda dengan halnya atm yang terdapat di tempat lain. Keberadaan mesin atm ini tentunya sangat membantu para nasabah setelah melakukan transaksi di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Tentunya bagi para nasabah saat melakukan transaksi pada *teller* maupun CS pasti akan ke atm untuk mencari tahu informasi terkait transaksi yang sudah dilakukan para nasabah.

2. Kemudahan proses pembukaan rekening

Kemudahan proses pembukaan rekening mendapat prioritas ke 7 dengan nilai kinerja 3,57 dan nilai kepentingan 3,95. Proses pembukaan rekening akan disambut terlebih dahulu oleh security bank yang nantinya akan membantu para nasabah untuk pengisian form pembukaan rekening. Setelah mengisi form tersebut nasabah akan diberikan nomer antrian. Setelah nomer antrian dipanggil nantinya CS akan mengecek dan memberikan form pengajuan pembukaan rekening yang disertai ktp/identitas nasabah dan uang Rp. 500.000 untuk setoran awal. Menurut para nasabah kemudahan proses pembukaan buku rekening masih dirasa kurang, dari hasil wawancara peneliti terhadap beberapa nasabah lamanya waktu pelayanan proses pembukaan buku rekening sangat disesalkan nasabah dikarenakan CS yang memberikan pelayanan kurang sesuai dengan harapan nasabah. Namun nasabah menganggap walaupun waktu pelayanan lama namun CS selalu bersikap baik saat melakukan pelayanan dan nasabah merasa lamanya waktu tersebut bukan masalah besar. Akan tetapi pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim harus merespon lamanya waktu pelayanan pembukaan rekening dengan cepat dengan cara evaluasi kerja terhadap para CS supaya nantinya nasabah tidak terus merasa kecewa dengan pelayanan yang diberikan.

3. Pemberian Souvenir

Pemberian souvenir masuk kedalam atribut perbaikan PGCV dengan prioritas ke 8. Atribut ini memiliki nilai kinerja sebesar 3,61 dan nilai kepentingan sebesar 4,06. Pemberian souvenir di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim memiliki tujuan untuk memikat hati nasabah akan pelayanan yang sudah diberikan selain itu juga untuk membangun citra perusahaan. Namun sayangnya kinerja yang diberikan terkait pemberian souvenir di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim masih rendah. Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri memberikan souvenir kepada nasabah hanya saat ada pengenalan produk-produk baru seperti Mandiri tabungan bisnis dan hari pelanggan

nasional. Dimana dalam hal ini hadiah yang diberikan berupa notes, pulpen dan *mug* untuk souvenir kepada nasabah tersebut. Kemudian bagi para nasabah pemegang kartu debit dan kartu kredit yang memiliki saldo transaksi besar berkesempatan mendapatkan poin untuk ditukarkan di Mandiri fiestapoin yaitu program khusus bagi nasabah Bank Mandiri untuk mendapatkan poin saat meakukan transaksi dimana nantinya poin tersebut bisa ditukarkan dengan hadia-hadiah yang disediakan oleh pihak Bank Mandiri. Tentunya pemberian souvenir masih harus diperbaiki lagi karena nasabah merasa *reward* yang diberikan kurang memuaskan sehingga nasabah merasa hal itu tidak terlalu penting bagi nasabah. Seharusnya pihak bank bisa memberikan *reward* yang sesuai bagi nasabah seperti undian berhadiah kendaraan atau elektronik yang dilakukan karena nantinya akan berdampak baik bagi citra perusahaan tersebut.

4.7.4 Analisis Pembahasan Berdasarkan Kuadran 1V IPA

Atribut yang masuk dalam kuadran IV IPA merupakan atribut yang memiliki nilai performansi tinggi dan nilai kepentingan rendah, yang berarti pelayanan telah diberikan dengan baik tetapi sebenarnya nasabah tidak memerlukanya. Sehingga terdapat kerugian yang dilakukan pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim terhadap nasabah. atribut yang masuk kuadran IV kemudian dihitung dengan PGCV. Atribut-atribut tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Analisis Atribut Berdasarkan Kuadran 1V IPA dan Nilai PGCV

Kode	Kriteria Penilaian	Prioritas
G2	Fasilitas ruang tunggu yang lengkap	16
G4	Penampilan petugas	17
G6	Kemudahan mencapai lokasi	14
G13	CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas	11
G20	Follow up mengenai ada tidaknya keluhan setelah melakukan transaksi yang dilakukan pihak bank	15

Penjelasan atribut penelitian diatas adalah:

1. Fasilitas ruang tunggu yang lengkap

Fasilitas ruang tunggu yang lengkap mendapat prioritas perbaikan ke 16 di indeks PGCV atribut ini memiliki nilai kepentingan sebesar 4,02 dan nilai kinerja sebesar 3,93. Fasilitas ruang tunggu yang lengkap dirasa kurang begitu penting sebagai contoh Bank Mandiri KC Wahid Hasyim memiliki tersedianya *charging box* dan juga terdapat majalah serta air mineral gelas yang jarang digunakan nasabah. seperti *charging box* nasabah lebih memilih membawa powerbank dan jarang nasabah menggunakan *charging box* tersebut. Sedangkan untuk majalah nasabah lebih merasa membaca *hp*

yang dibawa seperti membuka portal berita *digital* dirasa lebih penting dibandingkan harus membaca majalah yang tersedia. Namun kinerja Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dalam hal ini sangat baik sehingga nasabah merasa puas dengan kinerja yang diberikan.

2. Penampilan petugas

Dengan indeks PGCV sebesar 3,65 dan prioritas perbaikan indeks PGCV ke 17 penampilan petugas dirasa kurang begitu penting karena bagi nasabah yang lebih penting dari petugas yaitu kesopanan serta ketanggapan dalam melakukan pelayanan. Namun dalam hal ini kinerja pelayanan yang diberikan pihak bank cukup baik sehingga nasabah merasa puas dengan apa yang diberikan dan seharusnya pihak bank juga memperhatikan atribut-atribut pelayanan lainnya.

3. Kemudahan mencapai lokasi

Kriteria ini mempunyai nilai indeks PGCV sebesar 4,52. Bank Mandiri KC Wahid Hasyim yang menjadi objek penelitian ini terletak di Jalan K.H. Wahid Hasyim No 5-7, Kauman kota Malang. Pembangunan Bank Mandiri sendiri di Jalan K.H. Wahid Hasyim No 5-7, Kauman didasarkan dengan letaknya yang berdekatan dengan tempat industri pertokoan dan kantor-kantor. Letak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri sangat berdekatan dengan pasar besar dikota Malang dan juga Alun-alun Kota Malang. Banyaknya perkantoran, pertokoan dan mal-mall yang tersebar di daerah Bank Mandiri KC Wahid Hasyim membuat bank ini mudah dicapai nasabah Bank Mandiri. Namun dalam halnya nasabah menganggap letak Bank Mandiri tidak terlalu penting asalkan nasabah mendapatkan pelayanan yang sesuai dan kemudahan saat pelayanan.

4. CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas

Atribut ini memiliki nilai PGCV sebesar 4,88 dan mendapat prioritas perbaikan ke 11 dalam indeks PGCV. Pengetahuan *Customer service* di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri sebenarnya sudah sesuai dengan apa yang harusnya disampaikan ke nasabah terkait produk-produk layanan yang ada di Bank Mandiri. *Customer service* di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri tentunya terdapat penyuluhan terlebih dahulu mengenai produk-produk layanan yang harus diberikan kepada nasabah oleh pihak Bank. Tentunya para CS diharapkan bisa memberikan sesuai arahan yang sudah diberitahukan sebelumnya dengan sejelas-jelasnya dan nasabah sendiri merasa hal ini sudah sangat baik dilakukan oleh CS. Namun banyak nasabah yang merasa bahwa hal ini tidak terlalu penting dikarenakan hal yang seharusnya tidak dibutuhkan oleh nasabah sering kali diberitahukan kepada nasabah. Semisal jika ada nasabah yang datang ke CS

untuk melakukan pembukaan buku rekening namun terkadang CS banyak memberikan informasi diluar itu seputar produk-produk lain yang berkaitan dengan Bank Mandiri.

5. *Follow up* mengenai ada tidaknya keluhan setelah melakukan transaksi yang dilakukan pihak bank

Dengan adanya pihak bank melakukam *follow up* maka nasabah akan merasa lebih diperhatikan oleh penyedia jasa. Dalam hal ini follow up setelah nasabah melakukan transaksi merupakan *Self Perceived Service Roles* yang melibatkan pelanggan dalam proses penyampaian jasa, sehingga kedekatan emosional antara nasabah dan pihak Bank dapat menumpuk loyalitas nasabah terhadap Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. *Follow up* dilakukan pihak Bank secara acak kepada nasbah Bank Mandiri.

4.8 Rekomendasi Perbaikan

Dari analisis dan pembahasan terhadap 4 kuadran grafik IPA akan dilakukan saran perbaikan pada kuadran 2 karena kuadran ini memiliki nilai kepentingan yang tinggi namun pihak Bank masih memiliki nilai performansi yang rendah dan juga atribut ini termasuk kedalam lima prioritas perbaikan yang ada pada index PGCV. Dengan dilakukan perbaikan pada atribut-atribut yang terdapat pada kuadran dua akan membantu pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

1. Tempat Parkir Luas

Tempat parkir luas menjadi kendala utama prioritas perbaikan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Interaksi pertama kali nasabah dimulai dari pengolahan parkir. Penyediaan lokasi parkir yang nyaman, aman dan baik akan meningkatkan kepuasan nasabah akan pelayanan yang diberikan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Rekomendasi yang dapat diberikan yaitu:

- a. Pemisahan parkir mobil operasional/karyawan dengan parkir nasabah

Banyaknya mobil operasional yang berada menjadi satu dengan parkir nasabah sering kali membuat nasabah tidak mendapatkan lahan parkir saat ingin melakukan kegiatan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Tempat parkir mobil di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri memiliki kapasitas sebanyak 13 kendaraan namun sayangnya banyaknya mobil operasional yang terdapat membuat banyak nasabah yang tidak medapatkan tempat parkir saat ingin melakukan aktifitas di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Pemisahan parkir mobil antara mobil operasional milik Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dengan nasabah harus dilakukan mengingat

agar tidak terjadinya nasabah yang tidak mendapatkan parkir saat ingin melakukan kegiatan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

b. Pembuatan parkir *basement*

Pembuatan parkir *basement* bisa dilakukan dalam perbaikan jangka panjang yang dilakukan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dengan berinvestasi dalam pembuatan parkir *basement* ini. Seperti yang sudah ada dan diterapkan oleh Bank BCA KCU Malang yang terdapat di Jl.Jendral Basuki Rahmat, Malang. Tentunya investasi pembangunan parkir *basement* bisa dijadikan perimbangan bagi Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dalam menyelesaikan permasalahan ini. Dengan beberapa penyesuaian, pembangunan parkir *basement* ini dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan terutama pada tahap kedatangan nasabah di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

c. Adanya petugas parkir yang terdapat di parkir motor nasabah

Terdapatnya petugas parkir yang berada di parkir motor akan membuat nasabah yang membawa kendaraan motor akan lebih merasa terbantu saat memarkirkan kendaraanya. Dikarenakan keterbatasan tempat parkir, sering kali parkir motor berantakan dan membuat nasabah yang ingin mengeluarkan motornya saat sudah selesai melakukan transaksi di Bank tidak bisa mengeluarkan motornya karena terhalang kendaraan nasabah lain. Adanya petugas parkir khusus motor tentunya akan membantu para nasabah yang ingin keluar dengan memindah motor nasabah lain dan mengaturnya dengan sesuai agar tidak terjadi berantakan di area parkir motor.

2. Jumlah *Teller* Memadai

Seringnya terjadi antrian pada *teller* yang cukup lama merupakan *situational factor* dimana terdapat waktu-waktu tertentu yang menyebabkan penumpukan nasabah yang akan melakukan transaksi. Situasi ini dapat diatasi dengan menambah jumlah *teller* yang tersedia untuk menangani nasabah. Untuk saat ini jumlah *teller* yang tersedia berjumlah 7 orang. Agar tidak terjadi penumpukan nasabah, jumlah *teller* dapat ditambah menjadi 9 orang.

3. Tempat Duduk pada Ruang Tunggu yang Memadai

Untuk aspek tempat duduk, adanya tiang antrian tempat duduk pada antrian *teller* dirasa kurang sesuai dikarenakan hanya terdapat beberapa nasabah yang bisa duduk saat antri ingin melakukan transaksi di *teller*. Penambahan sofa tempat duduk untuk menggantikan tiang antrian tempat duduk diharapkan bisa membuat nasabah memiliki

kesempatan duduk yang sama saat ingin antri melakukan transaksi ke *teller*. Ditambah lagi adanya sofa duduk membuat nasabah merasa nyaman dan tidak lelah jika dibandingkan dengan tiang antrian tempat duduk yang terbuat dari *stainless*.

4. *Teller* Yang Cepat dan Tanggap Melakukan Transaksi Nasabah

Teller yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah masuk kedalam lima prioritas perbaikan dikarenakan banyaknya antrian saat transaksi pada *teller* maka diberikan rekomendasi perbaikan sebagai berikut.

a. Penggunaan ATM dan mandiri *online*

Dengan memanfaatkan penggunaan ATM dan *banking mobile* diharapkan nasabah tidak harus antri lagi saat ingin melakukan transaksi di *teller*. Pemanfaatan atm yang dimiliki Bank Mandiri sendiri memiliki fitur tarik dan setor tunai tentunya hal ini dibuat Bank Mandiri untuk mengefisienkan transaksi yang ingin dilakukan oleh nasabahnya. Selain itu penggunaan *banking mobile* Mandiri *online* juga memudahkan para nasabahnya untuk melakukan transaksi *online* seperti pembayaran tagihan listrik, kartu kredit, pembelian pulsa dan transfer antar sesama maupun dengan bank lain tentunya hal ini memudahkan para nasabah tanpa harus datang ke Bank. Penggunaan ATM dan Mandiri *online* dapat memberikan dampak signifikan dalam efisiensi waktu antrian yang didapatkan saat nasabah melakukan kegiatan transaksi di *teller* tentunya dengan penggunaan ATM dan Mandiri *online* nasabah tidak perlu lagi antri lama saat ingin melakukan transaksi. Penggunaan Atm dan Mandiri *Online* secara berlebihan justru dapat mengakibatkan terjadi nya antrian yang ada di Atm Bank Mandiri KC Wahid Hasyim oleh sebab itu pihak manajemen harus mengetahui jumlah mesin Atm yang terdapat di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim yaitu dengan jumlah 4 atm setor tarik tunai dan 1 atm non tunai sudah sesuai agar nantinya nasabah tidak harus mengantri juga saat ingin melakukan transaksi di Atm.

b. *Training* dan pelatihan

Adanya *training* dan pelatihan yang diberikan manajemen kepada *teller* di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim tentunya akan membuat *teller* merasa lebih paham dan yakin dengan produk dan prosedur dalam menghadapi nasabah. Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sendiri melakukan pelatihan terhadap *teller* selama 3 bulan sekali. Tentunya hal ini bisa dilakukan setiap 1 bulan sekali sebagai bahan evaluasi kerja yang dilakukan *teller* saat menghadapi nasabah agar SOP yang diberikan Bank Mandiri bisa dijalankan sesuai dengan ketentuannya.

5. CS yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah

Berikut merupakan rekomendasi perbaikan untuk CS yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah.

a. Penggunaan *Time keeper* dalam melayani nasabah

Seringnya terjadi antrian dikarenakan waktu pelayanan yang diberikan CS tidak sesuai dengan SOP yang ada di Bank Mandiri. Seperti contoh dalam hal pembukaan buku rekening dalam standart pelayanan Bank Mandiri pembukaan buku rekening maksimal 30 menit dan tutu rekening selama 5 menit namun banyak nasabah yang merasa bahwa pembukaan buku rekening bisa lebih dari 30 menit. Dibutuhkannya *time keeper* untuk setiap CS agar mengetahui waktu pelayanan yang diberikan sudah sesuai atau belum dengan SOP yang diberikannya Bank Mandiri terhadap nasabahnya.

b. *Training* dan pelatihan

Training dan pelatihan perlu diberikan juga kepada Cs terutama dalam kemampuan berkomunikasi yang jelas. Komunikasi yang jelas merupakan salah satu hal yang paling dibutuhkan seorang Cs dalam melayani nasabahnya. Pentingnya produk yang dimiliki oleh Bank mandiri dan pengetahuan Cs dalam menyampaikannya kepada nasabah sangat penting dilakukan. Adanya beberapa nasabah yang kurang paham dengan penyampaian Cs mengindikasikan adanya kurangnya pemahaman yang diberikan Cs kepada nasabahnya, terlebih ketika ada nasabah yang menggunakan bahasa daerah (jawa) saat melakukan transaksi. Hal ini pun tentunya harus diimbangi Cs dengan penggunaan bahasa jawa yang halus yang masih menggunakan bahasa indonesia saat menangani nasabah. Penggunaan bahasa yang lebih halus ini perlu diberikan kepada nasabah agar penyampaian produk yang dimiliki Bank Mandiri dapat tersampaikan dengan baik.

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian dan saran yang diberikan untuk pihak manajemen Bank Mandiri KC Wahid Hasyim maupun penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan analisis gap *Servqual* dapat diketahui bahwa seluruh kriteria penilaian memiliki gap negatif, yang berarti nasabah tidak puas akan pelayanan yang diberikan oleh pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim. Dari 5 dimensi didapatkan nilai gap rata-rata terbesar yaitu, dimensi *Tangible* sebesar -0,56, *Responsiveness* -0,55, *Assurance* -0,35, *Empathy* -0,23 dan *Reliability* -0,16. Atribut yang mempunyai nilai gap paling tinggi secara berurutan adalah atribut penilaian yang memiliki kode G3, G15, G1, G12 dan G11.
2. Berdasarkan diagram *Importance-performance Analysis* dapat diketahui kriteria-kriteria kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim sebagai berikut.
 - a. Beberapa atribut yang masuk dalam kuadran I (*Keep up the good work*) yaitu Ketelitian teller dalam melayani nasabah (G7), Ketelitian CS dalam menindaklanjuti permasalahan nasabah (G8), CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas (G9), Keramahan petugas terhadap nasabah (G14), CS selalu sopan dan jelas dalam menjelaskan pertanyaan nasabah (G16), Teller selalu sopan dan jelas dalam melayani transaksi nasabah (G17), CS selalu menjaga kerahasiaan data-data nasabah (G18) dan Keamanan lingkungan bank (G19).
 - b. Atribut yang masuk dalam kuadran II (*Concentrate here*) yaitu Tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai (G1), Tempat parkir luas (G3) CS yang cepat dan tanggap melakukan penanganan keluhan nasabah (G11), Teller yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah (G12) dan Jumlah teller memadai (G15).
 - c. Atribut yang masuk dalam kuadran III (*Low priority*) yaitu Ketersediaan mesin atm dan setor tunai (G5), Kemudahan proses pembukaan rekening (G10) dan Pemberian souvenir (G21).

- d. Atribut yang masuk dalam kuadran IV (*Possible overskill*) yaitu Fasilitas ruang tunggu yang lengkap (G2), Penampilan petugas (G4), Kemudahan mencapai lokasi (G6), CS memiliki pengetahuan dalam menjelaskan produk layanan dengan jelas (G13) dan Follow up mengenai ada tidaknya keluhan setelah melakukan transaksi yang dilakukan pihak bank (G20).
3. Beberapa atribut yang harus ditingkatkan dalam kualitas pelayanan Bank Mandiri KC Wahid Hasyim adalah atribut yang masuk dalam kuadran II dengan prioritas perbaikan berdasarkan nilai PGCV yaitu Tempat parkir luas, Jumlah teller memadai, Tempat duduk pada ruang tunggu memadai, Teller yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah dan CS yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah.
 4. Rekomendasi perbaikan untuk pihak Bank Mandiri KC Wahid Hasyim antara lain untuk atribut tempat parkir luas rekomendasinya adalah adanya pemisahan parkir mobil operasional/mobil karyawan dengan parkir mobil nasabah, pembuatan parkir basement dan juga adanya petugas parkir yang berada di parkir motor nasabah. kemudian untuk atribut jumlah teller memadai, penambahan jumlah teller yang semula 7 orang menjadi 9 orang dilakukab untuk meminimalisir penumpukan nasabah saat antri. Lalu pada atribut tempat duduk pada ruang tunggu yang memadai pemberian sofa duduk untuk menggantikan tempat duduk pada antrian teller digunakan bertujuan agar nasabah mendapatkan tempat duduk saat sedang antri transaksi pada teller. Selanjutnya untuk atribut teller yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah rekomendasi yang dapat diberikan yaitu penggunaan atm dan mandiri online serta pelatihan/training pada teller yang semula dilakukan 3 bulan sekali menjadi sebulan sekali sebagai tahap evaluasi kerja untuk manajemen. Rekomendasi untuk CS yang cepat dan tanggap melakukan transaksi nasabah dilakukan dengan penggunaan *time keeper* kepada CS agar pelayanan yang diberikan sesuai deng SOP yang ada dan juga pelatihan *training* agar penyampaian yang diberikan oleh CS dapat diapahami dengan baik oleh nasabah.

5.2 Saran

Saran yang diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Segera melakukan tindakan jika terdapat response-response negatif dari nasabah untuk meningkatkan kualitas dari Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.
2. Perlu dilakukan penelitian terus menerus agar pihak manajemen Bank Mandiri KC Wahid Hasyim dapat mengetahui bagaimana presepsi dan ekspektasi nasabah terhadap

kualitas pelayanannya. Ini sangat berguna dalam meningkatkan kualitas layanan jasa pelayanan di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.

3. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan skala penelitian likert 1-4 dikarenakan memiliki hasil pernyataan yang lebih representatif.
4. Usulan perbaikan untuk atribut pelayanan pada penelitian ini diharapkan dapat diterima dan dipertimbangkan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah di Bank Mandiri KC Wahid Hasyim.



Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bank Indonesia. 1998. *Undang-undang no 10 tahun 1998 tentang perbankan*. Jakarta.
- Bilson, Simamora. 2005. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bitner, Mary Jo, Zeithaml, Valarie A. 1996. *Services Marketing. Edisi1. Boston*. MCGraw-Hill.
- Evan, J. dan B.Berman. 1990. *Retail Management: A Strategic Approach. 2nd Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall International, Inc.
- Frankel, J.R. and Wallen, N.E. 1993. *How to Design and Evaluate Research in Education. (Second Edition)*. Toronto: McGraw-Hill, Inc.
- Gronroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach, 2nd Edition*. Chichester: John Willey & Sons, Ltd.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisa Butir Untuk Instrumen Angket, Test, dan Skala Rating*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Handrianti, Azzahra A., Sunaryo, & Vembri Noor Helia. 2015. Analisis Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Konsumen dengan Menggunakan Metode Servperf - IPA-CSI, Jurnal Teknologi Industri Vol. 21 No.4, Hlm:178-190. Universitas Islam Indonesia.
- Hartanto, Dicki. 2012. *Bank dan Keuangan Lain*. Yogyakarta: Aswaja Presindo.
- Hom, Willard C. 1997. Make Customer Service Analyces A Little Easier With The PGCV Index. *Quality Progress Journal*.
- Iriani. 2007. Analisa Kepuasan Nasabah Menggunakan Indeks Potential Gain in Customer Value dengan Pendekatan Entropi, Jurnal Penelitian Ilmu Teknik Vol. 7 No. 1, Hlm: 25-38. UPN "Veteran" Jatim.
- Irianti. 2004. Pemetaan Preferensi Konsumen Supermarket di Surabaya dan Sekitarnya dengan Metode Kano berdasarkan Dimensi Servqual. Jurnal Teknik Industri Vol.6 No.1, Hlm: 37-46. Universitas Kristen Petra.
- Kinear, Thomas C., James R. Taylor. 1991. *Marketing Research: An Applied Approach, 4th Edition*. New York: Free Press.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 12 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Kuswanto, Adi. Agustus. 2009. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah. Jurnal Ekonomi Bisnis Vol.14 No. 2, Hlm: 125-134. Universitas Gunadarma.
- Lewis, Robert C. Dan Bernard H. Booms. 1983. *The Marketing Aspects of Service Quality in Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing.
- Lupiyoadi, Rambat. 2008. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.

Martilla, John A. & John C. James. 1977. *Importance Performance Analysis*. C.A: Free Press.

Maulia E., Matondang A.R dan Ginting R. 2013. Analisis Kepuasan Konsumen dengan Pendekatan Model Kano Serta Aplikasi *Quality Function Deployment (QFD)* Untuk Meningkatkan Mutu Jasa Pelayanan Perbankan. *Jurnal Teknik Industri* Vol. 1 No. 2, Hlm: 1-7. Universitas FT USU.

Munawar, A. 2004. *Manajemen Lalu Lintas Perkotaan*. Yogyakarta: Beta Offset.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

Sukwadi, Ronald. dan Jufina. 2015. Penentuan Prioritas Perbaikan Kualitas Layanan TransJakarta dengan Menggunakan Metode IPA-PGCV. *Jurnal Teknik Industri* Vol.4 No.2, Hlm: 64-69. Universitas Katolik Atmajaya.

Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.

Tjiptono, Fandy. 2012. *Manajemen Pelayanan Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.

Tjiptono, F dan Chandra, G. 2011. *Service, Quality and Satisfaction Edisi 3*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Wibisono, Dermawan. 2003. *Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wijaya, Tony. 2011. *Manajemen Kualitas jasa*. Jakarta: PT. Indeks

Zeithaml, Parasuraman, L.Berry. 1990. *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

