

PENDEKATAN *LEAN SIX SIGMA* DALAM PENENTUAN PRIORITAS PERBAIKAN LAYANAN BANK BERDASARKAN PERSEPSI, HARAPAN DAN KEPENTINGAN NASABAH

Hesti Budiwati

Program Studi Manajemen, STIE Widya Gama Lumajang, 67352, Indonesia

E-mail : hestibudiwati1404@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas perbaikan layanan bank berdasarkan persepsi, harapan dan tingkat kepentingan nasabah dengan menggunakan pendekatan lean six sigma. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelola bank. Penelitian ini akan menentukan prioritas perbaikan kualitas layanan bank berdasarkan variabel dimensi banking service quality yang terdiri dari (1) keefektifan dan jaminan (effectiveness and assurance), (2) akses (access), (3) harga (price), (4) keterwujudan (tangible), (5) portofolio jasa (service portofolio) dan kehandalan (reliability). Penelitian ini menggunakan pendekatan lean six sigma dengan melakukan perhitungan gap tidak berbobot dan gap berbobot atas tanggapan responden berdasarkan persepsi, harapan dan tingkat kepentingan nasabah atas kualitas layanan bank. Populasi penelitian adalah seluruh nasabah aktif di PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang, dan diambil sampel sebanyak 120 nasabah sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 3 (tiga) prioritas utama perbaikan layanan bank yaitu yaitu pada dimensi kehandalan untuk item tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan, pada dimensi efektifitas untuk item tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur, dan item pelayanannya cepat. Selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian ilmu manajemen khususnya manajemen pemasaran jasa, sehingga dapat menjadi acuan penelitian sejenis dan penelitian lanjutan.

Kata kunci: Lean Six Sigma, Prioritas, Persepsi, Harapan, Kepentingan.

Abstract: This research have a purpose to determine of improvement priority of banking services base on perception, expectation and interest level of the customer using lean sig sigma approach. The result of this research are expected to give the contribute for the bank manager. This research will determine to recovery priority of service quality of the bank consisted of (1) effectiveness and assurance, (2) access, (3) price, (4) tangible, (5) service portofolio and (6) reliability. This research using lean sig sigma approach, to doing the calculation unweighted gap and weighted gap above the response of respondent base on perception, exspection and interest level of the customer above the response of the responden base on perception, exspection and interest level of the customer above servive quality of the bank. The population of this research is all active customera at PT. BPR Arta Centra Asia Lumajang, and sample of this research is taken as 120 customer as respondent. The result of this research showing at 3 (three) main priority of the recovery quality service of the bank that is dimension to reliability for the item the dont have a mistake in providing service, the dimension of the effectiveness is no delay because the birocation and procedure and service quickly. The next future this research are exspected to give the contribution to development of the study management science, especially for

marketing management service, so it can be a reference for the similiarity of research and advance research.

Keywords: Lean Six Sigma, Priority, Perception, Expectation, Interest.

PENDAHULUAN

Konsep *Lean Six Sigma* merupakan metode yang menarik digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan dan membuat perbaikan atas peningkatan kualitas jasa layanan. Konsep *lean* adalah sekumpulan peralatan dan metode yang dirancang untuk mengeliminasi *waste*, mengurangi waktu tunggu, memperbaiki *performance* dan mengurangi biaya. *Lean* adalah suatu upaya terus menerus untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk (barang dan/atau jasa) agar memberikan nilai kepada pelanggan. Tujuan dari *lean* adalah untuk mengeliminasi *waste* semua proses dan memaksimalkan efisiensi proses. *Lean* berfokus pada peningkatan terus menerus *customer value* melalui identifikasi dan eliminasi aktifitas yang tidak bernilai tambah yang merupakan pemborosan (*waste*). (Hana Catur Wahyuni dkk, 2015).

Salah satu alat untuk melakukan pengendalian kualitas dengan mengetahui tingkat kecacatan sehingga dapat dirumuskan langkah perbaikan adalah melalui metode *six sigma*. *Six Sigma* merupakan alat untuk memperbaiki kualitas produk dengan mereduksi tingkat kecacatan produk melalui 5 (lima) tahapan yaitu *define* (identifikasi masalah), *measure* (pengukuran *performance* kualitas), *analyze* (melakukan analisa terhadap penyebab kecacatan), *improvement* (melakukan usaha perbaikan untuk meningkatkan kualitas) dan *controll* atau pengendalian (Ratnaningtyas, Surendro, 2013 dalam Hana Catur Wahyuni dkk, 2015). Prinsip *Lean Six Sigma* adalah segala aktifitas yang menyebabkan *critical to quality* pada konsumen dan hal-hal yang menyebabkan *waste delay* yang lama pada setiap proses merupakan peluang/kesempatan yang sangat baik untuk melakukan perbaikan dan peningkatan dalam hal biaya, kualitas, modal, dan *lead time* (George, 2002 dalam Hana Catur Wahyuni dkk, 2015).

Salah satu industri jasa yang menarik untuk diterapkan konsep *Lean Six Sigma* ini adalah jasa perbankan. Industri perbankan merupakan industri jasa yang mengutamakan kualitas dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Oleh karena itu selain produk perbankan, maka bank juga dituntut untuk memiliki petugas-petugas bank yang profesional sehingga kualitas sistem pelayanan bank akan dapat lebih ditingkatkan. Oleh karenanya, pertumbuhan dan perluasan industri perbankan dewasa ini harus disertai dengan upaya yang sungguh-sungguh untuk menyiapkan staf dan pimpinan bank yang profesional di setiap tingkat organisasi bank. Saat ini bank sudah dianggap sebagai suatu kebutuhan, dan mitra dalam menjalankan bisnis, sehingga perbankan bisa disebut juga sebagai sarana kesuksesan pertumbuhan perekonomian khususnya di Indonesia.

Perkembangan perbankan yang cukup pesat saat ini, menuntut manajemen bank mampu mengelola usahanya dengan baik. Kondisi ini menciptakan persaingan yang semakin tajam, membuat bank yang mampu mengelola usahanya dengan baik akan bisa bertahan bahkan berkembang, tetapi bagi bank yang tidak mampu mengelola usahanya dengan baik maka akan semakin terpuruk yang pada akhirnya akan kalah dalam persaingan yang semakin ketat. Salah satu kunci bagi bank untuk dapat memenangkan ketatnya tingkat persaingan adalah meraih kepercayaan nasabah dengan memberikan

kepuasan kepada nasabah. Kepuasan adalah tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk/ jasa yang diterima dan yang diharapkan (Kotler dan Keller, 2008)

Metode pengukuran kualitas pelayanan perbankan menggunakan metode *Banking Service Quality (BSQ)* sebagaimana dikembangkan oleh Bahia dan Nantel (2000). Metode yang digunakan khusus untuk mengukur kualitas pelayanan jasa perbankan ini dilihat dari 6 (enam) dimensi yang terdiri dari: (1) keefektifan dan jaminan (*effectiveness and assurance*), (2) akses (*access*), (3) harga (*price*), (4) keterwujudan (*tangible*), (5) portofolio jasa (*service portofolio*), dan (6) kehandalan (*reliability*). Dalam mengukur kualitas pelayanan jasa perbankan, *Banking Service Quality (BSQ)* terbukti valid dan lebih baik jika dibandingkan dengan *SERVQUAL* karena kualitas pelayanan jasa yang digunakan adalah khusus untuk perbankan (Sri Sumardiningih, 2012).

Beberapa penelitian dengan topik *lean six sigma* juga dilakukan peneliti sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Endang Widuri Asih (2014) dengan judul “Implementasi Six Sigma Pada Industri Jasa Untuk Peningkatan Kepuasan Pelanggan Koperasi Simpan Pinjam”. Penelitian dilakukan di Koperasi XX Cabang Yogyakarta dengan responden sebanyak 100 orang, menggunakan tahapan metode *define, measure, analyze, improve, control*. Hasil penelitian adalah untuk memenuhi kepuasan pelanggan dalam kecepatan pelayanan perlu perbaikan ketrampilan karyawan dengan pelatihan karyawan, penambahan jumlah karyawan, pengadaan dan pelaksanaan SOP, pembaruan alat dan cara kerja pelayanan pada pelanggan. Penelitian Haryo Santoso (2006) dengan judul “Meningkatkan Kualitas Layanan Industri Jasa Melalui Pendekatan Integrasi Metode *Servqual-Six Sigma* atau *Servqual-QFD*”. Kombinasi-kombinasi tersebut merupakan upaya alternatif yang bisa dilakukan oleh industri jasa dalam meningkatkan kualitas jasa pelayanan. Dalam studi ini kesenjangan yang diukur adalah kesenjangan antara persepsi pihak penyedia jasa dengan harapan pelanggan yang sebenarnya dan kesenjangan antara persepsi pelanggan dengan ekspektasi pelanggan. Penelitian Ricky (2014) dengan judul “Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Dengan Pendekatan *Lean Sigma* Pada Bank Papua Jayapura. Responden penelitian adalah nasabah Bank Papua Jayapura dengan menggunakan tahapan metode DMAIC yaitu *define, measure, analyze, improve, control phase*. Dari pengukuran level sigma di *front office* Bank Papua maka sistem layanan yang ada sudah cukup baik, namun perlu ditingkatkan untuk mengatasi waktu *waiting customer* yang cukup lama. Akar penyebab masalah yang paling dominan adalah pada *man* dan *mechine*. Rancangan perbaikan ditujukan pada perbaikan waktu tunggu yang maksimal.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian ini meneliti tentang kualitas pelayanan dengan menggunakan Konsep *Lean Six Sigma* untuk menentukan prioritas perbaikan layanan bank. Adapun permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana penerapan *lean six sigma* dalam penentuan prioritas perbaikan layanan bank berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan nasabah ?; (2) Jenis layanan apakah yang menjadi prioritas perbaikan layanan bank berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan nasabah ?

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas perbaikan layanan bank berdasarkan kepentingan, harapan dan persepsi nasabah. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi terhadap keberhasilan pelayanan yang berkualitas terhadap nasabah bank yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan bank. Disamping itu juga diharapkan konsep *lean six sigma* ini dapat dipertimbangkan untuk

menentukan prioritas perbaikan layanan bank yang berujung pada kepuasan dan loyalitas nasabah bank.

KAJIAN TEORI

Lean Six Sigma. Prinsip *Lean Six* adalah segala aktifitas yang menyebabkan *critical to quality* pada konsumen dan hal-hal yang menyebabkan *waste delay* yang lama pada setiap proses merupakan peluang/kesempatan yang sangat baik untuk melakukan perbaikan dan peningkatan dalam hal biaya, kualitas, modal, dan *lean time* (George, 2002 dalam Hana Catur Wahyuni dkk, 2015:23).

Dimensi *Banking Service Quality*. Metode pengukuran kualitas pelayanan perbankan menggunakan metode *Banking Service Quality (BSQ)* sebagaimana dikembangkan oleh Bahia dan Nantel (2000). Metode yang digunakan khusus untuk mengukur kualitas pelayanan jasa perbankan ini dilihat dari 6 (enam) dimensi yang terdiri dari : (1) keefektifan dan jaminan (*effectiveness and assurance*), (2) akses (*access*), (3) harga (*price*), (4) keterwujudan (*tangible*), (5) portofolio jasa (*service portofolio*), dan (6) kehandalan (*reliability*). Penggunaan Dimensi *Banking Service Quality (BSQ)* ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Sri Sumardiningasih, dkk (2012) dan Mudiyanto Indriyatno (2003).

METODE

Ruang Lingkup Penelitian. Jenis penelitian ini menurut tingkat eksplanasinya merupakan penelitian deskriptif dimana peneliti bermaksud menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian ini juga bersifat deskriptif kualitatif adalah penelitian yang memberikan predikat kepada variabel yang diteliti sesuai dengan kondisi sebelumnya. Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis tanggapan responden atas kualitas layanan bank berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan nasabah yang pada akhirnya akan digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan kualitas layanan bank.

Metode dan Teknik. Pada langkah awal dalam pendekatan *lean six sigma* ini akan dilakukan pengujian instrumen penelitian karena alat yang digunakan untuk menggali data adalah kuesioner maka akan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dulu. Setelah data yang diuji sudah terbukti valid dan reliabel maka langkah selanjutnya adalah dilakukan pengolahan data. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disajikan dalam tabel matrik variabel, instrumen dan skala pengukuran seperti Tabel 1.

Teknik pengolahan data ditujukan untuk menentukan prioritas perbaikan layanan bank berdasarkan perhitungan gap dan penentuan bobot sebagai berikut:

- a. Identifikasi Gap Tanpa Bobot. Perhitungan nilai gap tanpa bobot yaitu dengan mencari selisih antara nilai harapan dengan nilai persepsi nasabah bank. Nilai gap yang dimaksud adalah nilai gap rata-rata yang diperoleh dari selisih nilai rata-rata harapan nasabah dengan nilai rata-rata persepsi nasabah atas dimensi kualitas layanan bank

Tabel 1. Matriks Variabel, Instrumen dan Skala Pengukuran

No	Variabel	Instrumen	Skala Pengukuran
1.	Efektivitas dan Jaminan (<i>Effectiveness and Assurance</i>)	a. Kecepatan dalam pelayanan b. Tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur c. Keamanan saat transaksi	Ordinal
2.	Akses (<i>Access</i>)	a. Peralatan modern yang digunakan b. Jumlah teller dan customer service yang memadai c. Antrian yang cepat	Ordinal
3.	Harga (<i>Price</i>)	a. Biaya administrasi yang murah b. Suku bunga simpanan c. Suku bunga pinjaman	Ordinal
4.	Keterwujudan (<i>Tangible</i>)	a. Petunjuk layanan transaksi yang jelas b. Ketersediaan peralatan pendukung c. Penampilan fisik dan kerapihan pegawai	Ordinal
5.	Portofolio Jasa (<i>Service Portofolio</i>)	a. Layanan <i>western union</i> b. Layanan transfer antar bank melalui ATM c. Layanan pembayaran melalui ATM	Ordinal
6.	Keterhandalan (<i>Reliability</i>)	a. Kemampuan karyawan memberikan penjelasan b. Tidak adanya kesalahan dalam pemberian layanan c. Kemampuan karyawan melakukan koreksi dengan cepat pada waktu terjadi kesalahan	Ordinal

Sumber data: Dimensi BSQ dikembangkan dari Bahia dan Nantel (2003), Sri Sumardiningih, dkk (2012), Hesti Budiwati (2015).

- b. Identifikasi Gap Terbobot. Perhitungan gap terbobot dimana bobot diperoleh dari rasio tingkat kepentingan masing-masing pernyataan terhadap jumlah total tingkat kepentingan, sedangkan nilai gap diperoleh dari perhitungan nilai gap tanpa bobot. Gap terbobot merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai gap.
- c. Prioritas Perbaikan Layanan Bank. Berdasarkan perhitungan nilai gap terbobot maka dapat disusun prioritas perbaikan. Dimana prioritas perbaikan akan didasarkan pada pengurutan nilai gap terbobot terbesar sampai gap terbobot terkecil.

Proses Pengumpulan Data. Penelitian ini dilakukan terhadap nasabah PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang. Alasan dipilihnya BPR ini karena ikut berperan serta dalam pengembangan perekonomian di Kabupaten Lumajang dan merupakan BPR dalam urutan 3 (tiga) teratas di wilayah bank Indonesia Jember. Sebanyak 120 responden diberikan kuesioner untuk menjangring pendapat mereka atas kualitas layanan bank berdasarkan kepentingan, harapan dan persepsi nasabah. yaitu: 1) keefektifan dan jaminan (*effectiveness and assurance*), (2) akses (*access*), (3) harga (*price*), (4) keterwujudan (*tangible*), (5) portofolio jasa (*service portofolio*), dan (6) kehandalan (*reliability*). Berdasarkan pendapat responden ini maka akan ditentukan prioritas perbaikan layanan bank.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden. Responden dalam penelitian ini adalah nasabah yang telah menabung atau menyimpan dananya di PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang dan tetap setia menjadi nasabahnya. Jumlah responden yang dijadikan sampel penelitian ini adalah sebanyak 120 orang. Berikut adalah data-data yang akan disajikan yang berkaitan dengan gambaran umum responden:

Tabel 2. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki – Laki	67	55,8%
2.	Perempuan	53	44,2%
	Jumlah	120	100%

Tabel 3. Deskripsi Responden Menurut Jenis Pekerjaan

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Wiraswasta	52	43,3%
2.	Ibu Rumah Tangga	20	16,7%
3.	PNS	14	11,7%
4.	Karyawan Swasta	14	11,7%
5.	Pedagang	11	9,2%
6.	Lain-lain	9	7,5%
	Jumlah	120	100%

Tabel 4. Deskripsi Responden Menurut Usia

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	21 - 30 tahun	26	21,7%
2.	31 - 40 tahun	51	42,5%
3.	41 - 50 tahun	31	25,8%
4.	51 - 60 tahun	12	10,0%
	Jumlah	120	100%

Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian. Berikut adalah hasil tanggapan responden atas variabel penelitian yang dikelompokkan dalam tanggapan atas persepsi, harapan dan kepentingan nasabah, disajikan dalam Tabel 5.

Secara keseluruhan dapat diketahui pada persepsi nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata 4,19, pernyataan kedua sebesar 4,03 dan pernyataan ketiga sebesar 4,23. Sedangkan harapan nasabah atas pernyataan pertama nilai rata-rata sebesar 4,80, pernyataan kedua sebesar 4,80 dan pernyataan ketiga sebesar 4,53. Pada tingkat kepentingan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,80, pada pernyataan kedua sebesar 4,80 dan pernyataan ketiga sebesar 4,53.

Tabel 5. Hasil Tanggapan Responden Tentang Efektifitas dan Jaminan (X1)

No.	Pernyataan	Rata – Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Nasabah	Harapan Nasabah	Kepentingan Nasabah
1.	Pelayanannya cepat	4,19	4,80	4,80
2.	Tidak ada keterlambatan karena birokrasi prosedur	4,03	4,80	4,80
3.	Keamanan saat transaksi terjaga	4,23	4,53	4,53

Tabel 6. Hasil Tanggapan Responden Tentang Akses (X2)

No.	Pernyataan	Rata – Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Nasabah	Harapan Nasabah	Kepentingan Nasabah
1.	Pelayanan nasabah menggunakan alat modern	4,06	4,21	4,21
2.	Jumlah kasir (teller) dan customer service memadai	4,08	4,00	4,00
3.	Antrian menunggu transaksi cepat	3,91	4,22	4,22

Secara keseluruhan dapat diketahui pada persepsi nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata 4,06, pada pernyataan kedua sebesar 4,08 dan pernyataan ketiga sebesar 3,91. Sedangkan pada harapan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,22, pada pernyataan kedua sebesar 4,00 dan pernyataan ketiga sebesar 4,08. Pada tingkat kepentingan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,22, pada pernyataan kedua sebesar 4,00 dan pernyataan ketiga sebesar 4,08.

Tabel 7. Hasil Tanggapan Responden Tentang Variabel Harga (X3)

No.	Pernyataan	Rata – Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Nasabah	Harapan Nasabah	Kepentingan Nasabah
1.	Biaya administrasi murah	3,78	4,00	4,00
2.	Suku bunga simpanan menarik	3,90	4,42	4,42
3.	Suku bunga kredit murah	3,92	4,45	4,45

Secara keseluruhan dapat diketahui pada persepsi nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata 3,78, pada pernyataan kedua sebesar 3,90 dan pernyataan ketiga sebesar 3,92. Sedangkan pada harapan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,00, pada pernyataan kedua sebesar 4,42 dan pernyataan ketiga sebesar 4,45. Pada tingkat kepentingan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,00, pada pernyataan kedua sebesar 4,42 dan pernyataan ketiga sebesar 4,45.

Tabel 8. Hasil Tanggapan Responden Tentang Variabel Keterwujudan (X4)

No.	Pernyataan	Rata – Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Nasabah	Harapan Nasabah	Kepentingan Nasabah
1.	Petunjuk pelayanan transaksi jelas	4,16	4,66	4,66
2.	Ruangan pelayanan nyaman dan bersih	4,30	4,58	4,58
3.	Penampilan karyawan / karyawan menarik & rapi	4,37	4,58	4,58

Secara keseluruhan dapat diketahui pada persepsi nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata 4,16, pada pernyataan kedua sebesar 4,30 dan pernyataan ketiga sebesar 4,37. Sedangkan pada harapan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,66, pada pernyataan kedua sebesar 4,58 dan pernyataan ketiga sebesar 4,58. Pada tingkat kepentingan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,66, pada pernyataan kedua sebesar 4,58 dan pernyataan ketiga sebesar 4,58.

Tabel 9. Hasil Tanggapan Responden Tentang Variabel Portofolio Jasa (X5)

No.	Pernyataan	Rata – Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Nasabah	Harapan Nasabah	Kepentingan Nasabah
1.	Jenis tabungan dan kredit yang ditawarkan menarik	3,93	4,24	4,24
2.	Terdapat pelayanan transfer antar bank	3,79	4,35	4,35
3.	Terdapat layanan produk/jasa lainnya yang menarik	3,78	4,22	4,22

Secara keseluruhan dapat diketahui pada persepsi nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata 3,93, pada pernyataan kedua sebesar 3,79 dan pernyataan ketiga sebesar 3,78. Sedangkan pada harapan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,24, pada pernyataan kedua sebesar 4,35 dan pernyataan ketiga sebesar 4,22. Pada tingkat kepentingan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,24, pada pernyataan kedua sebesar 4,35 dan pernyataan ketiga sebesar 4,22.

Tabel 10. Hasil Tanggapan Responden Tentang Variabel Keterhandalan (X6)

No.	Pernyataan	Rata – Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Nasabah	Harapan Nasabah	Kepentingan Nasabah
1.	Karyawan/karyawatnya mampu memberikan penjelasan dengan baik	4,23	4,58	4,58
2.	Tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan	3,94	4,88	4,88
3.	Karyawan/karyawatnya mampu melakukan koreksi dengan cepat saat terjadi kesalahan	4,06	4,65	4,65

Secara keseluruhan dapat diketahui pada persepsi nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata 4,23, pada pernyataan kedua sebesar 3,94 dan pernyataan ketiga

sebesar 4,06. Sedangkan pada harapan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,58, pada pernyataan kedua sebesar 4,88 dan pernyataan ketiga sebesar 4,65. Pada tingkat kepentingan nasabah atas pernyataan pertama memberikan nilai rata-rata sebesar 4,58, pada pernyataan kedua sebesar 4,88 dan pernyataan ketiga sebesar 4,65.

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian. Hasil Uji Validitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana suatu kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan. Hasil pengujian validitas kuesioner atas 6 (enam) variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel r hitung nya $> 0,3$ dengan tingkat signifikan di bawah 5%, maka dapat disimpulkan bawa kuesioner yang digunakan untuk menggali data adalah valid sehingga dapat menggali data atau informasi yang diperlukan.

Hasil Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas kuesioner atas 8 (delapan) variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 yang berarti reliabel. Jadi dapat disimpulkan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

Hasil Pengolahan Data. Setelah kuesioner dinyatakan valid dan reliabel maka tahap pengolahan data dimaksudkan untuk mencapai tujuan penelitian ini yaitu menentukan prioritas perbaikan layanan bank berdasarkan pendekatan *Lean Six Sigma*.

Hasil Perhitungan Gap Tanpa Bobot. Pada tahap ini akan dilakukan perhitungan nilai gap tanpa bobot yaitu dengan mencari selisih antara nilai harapan dengan nilai persepsi nasabah bank. Nilai gap yang dimaksud adalah nilai gap rata-rata yang diperoleh dari selisih nilai rata-rata harapan nasabah dengan nilai rata-rata persepsi nasabah atas dimensi kualitas layanan bank.

Tabel 11. Perhitungan Nilai Gap Tanpa Bobot

Dimensi	Pernyataan	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Nilai Gap	No Urut	Prioritas Perbaikan
Efektifitas	Pelayanannya cepat	4,19	4,80	-0,61	1	3
	Tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur	4,03	4,80	-0,77	2	2
	Keamanan saat transaksi terjaga	4,23	4,53	-0,30	3	13
Akses	Pelayanan nasabah menggunakan alat modern	4,06	4,21	-0,15	4	17
	Jumlah kasir (teller) dan customer service memadai	4,08	4,00	-0,08	5	18

Budiwati: Pendekatan *Lean Six Sigma* Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Layanan Bank

	Antrian menunggu transaksi cepat	3,91	4,22	-0,31	6	12
Harga	Biaya administrasi murah	3,78	4,00	-0,22	7	15
	Suku bunga simpanan menarik	3,90	4,42	-0,52	8	7
	Suku bunga kredit murah	3,92	4,45	-0,53	9	6
Keterwujudan dan	Petunjuk pelayanan transaksi jelas	4,16	4,66	-0,50	10	8
	Ruangan pelayanan nyaman dan bersih	4,30	4,58	-0,28	11	14
	Penampilan karyawan dan /ti nya menarik dan rapi	4,37	4,58	-0,21	12	16
Portofolio Jasa	Jenis tabungan dan kredit yang ditawarkan menarik	3,93	4,24	-0,31	13	11
	Terdapat pelayanan transfer antar bank	3,79	4,35	-0,56	14	5
	Terdapat layanan produk/jasa lainnya yang menarik	3,78	4,22	0,44	15	9
Kehandalan	Karyawan/ti nya mampu menjelaskan dengan baik	4,23	4,58	-0,35	16	10
	Tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan	3,94	4,88	-0,94	17	1
	Karyawan/ti mampu koreksi cepat saat terjadi kesalahan	4,06	4,65	-0,59	18	4

Sumber Data : Hasil kuesioner diolah, 2016.

Dari hasil perhitungan nilai gap tanpa bobot sebagaimana ditunjukkan pada tabel diatas maka terlihat bahwa gap terbesar terletak pada dimensi kehandalan untuk pernyataan tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan.

Hasil Perhitungan Gap Terbobot. Selanjutnya dilakukan perhitungan gap terbobot. Bobot diperoleh dari rasio tingkat kepentingan masing-masing pernyataan terhadap jumlah total tingkat kepentingan, sedangkan nilai gap diperoleh dari perhitungan nilai gap tanpa bobot seperti pada Tabel 11 di atas. Gap terbobot merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai gap. Hasil perhitungan gap terbobot sebagai berikut:

Tabel 12. Perhitungan Nilai Gap Terbobot

Dimensi	Pernyataan	Tingkat Kepentingan	Bobot	Nilai Gap	Gap Terbobot
Efektifitas	Pelayanannya cepat	4,80	0,6	-0,61	-0,037
	Tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur	4,80	0,6	-0,77	-0,046
Akses	Keamanan saat transaksi terjaga	4,53	0,6	-0,30	-0,017
	Pelayanan nasabah menggunakan alat modern	4,21	0,5	-0,15	-0,008
	Jumlah kasir (teller) dan customer service memadai	4,00	0,5	-0,08	-0,004
	Antrian menunggu transaksi cepat	4,22	0,5	-0,31	-0,016
Harga	Biaya administrasi murah	4,00	0,5	-0,22	-0,011
	Suku bunga simpanan menarik	4,42	0,6	-0,52	-0,029
Keterwujudan	Suku bunga kredit murah	4,45	0,6	-0,53	-0,029
	Petunjuk pelayanan transaksi jelas	4,66	0,6	-0,50	-0,029
	Ruangan pelayanan nyaman dan bersih	4,58	0,6	-0,28	-0,016
	Penampilan karyawan dan /ti nya menarik dan rapi	4,58	0,6	-0,21	-0,012
Portofolio Jasa	Jenis tabungan dan kredit yang ditawarkan menarik	4,24	0,5	-0,31	-0,016
	Terdapat pelayanan transfer antar bank	4,35	0,5	-0,56	-0,030
	Terdapat layanan produk/jasa lainnya yang menarik	4,22	0,5	0,44	-0,023
Kehandalan	Karyawan/ti nya mampu menjelaskan dengan baik	4,58	0,6	-0,35	-0,020
	Tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan	4,88	0,6	-0,94	-0,057
	Karyawan/ti mampu koreksi cepat saat terjadi kesalahan	4,65	0,6	-0,59	-0,024

Prioritas Perbaikan Layanan Bank. Berdasarkan perhitungan nilai gap terbobot pada tabel di atas maka dapat disusun prioritas perbaikan. Dimana prioritas perbaikan akan didasarkan pada pengurutan nilai gap terbobot terbesar sampai gap terbobot terkecil. Prioritas perbaikan sebagai berikut:

Tabel 13. Prioritas Perbaikan Layanan Bank

Dimensi	Item	Prioritas Perbaikan ke
Efektifitas	Pelayanannya cepat	3
Akses	Tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur	2
	Keamanan saat transaksi terjaga	10
	Pelayanan nasabah menggunakan alat modern	16
	Jumlah kasir (teller) dan customer service memadai	17
Harga	Antrian menunggu transaksi cepat	12
	Biaya administrasi murah	15
Keterwujudan	Suku bunga simpanan menarik	6
	Suku bunga kredit murah	5
	Petunjuk pelayanan transaksi jelas	7
	Ruangan pelayanan nyaman dan bersih	11
Portofolio Jasa	Penampilan karyawan dan /ti nya menarik dan rapi	14
	Jenis tabungan dan kredit yang ditawarkan menarik	13
	Terdapat pelayanan transfer antar bank	8
Kehandalan	Terdapat layanan produk/jasa lainnya yang menarik	18
	Karyawan/ti nya mampu menjelaskan dengan baik	9
	Tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan	1
	Karyawan/ti mampu koreksi cepat saat terjadi kesalahan	4

Tabel di atas menunjukkan prioritas perbaikan pernyataan-pernyataan layanan bank. Berdasarkan hal tersebut , maka pada penelitian ini akan dilakukan perbaikan pada 3 (tiga) prioritas utama sebagaimana disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 14. Tiga Prioritas Utama Perbaikan Layanan Bank

Dimensi	Item	Prioritas Perbaikan ke
BSQ		
Kehandalan	Tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan	1
Efektifitas	Tidak ada keterlambatan karena birokrasi & prosedur	2
Efektifitas	Pelayanannya cepat	3

Dalam pembahasan, prioritas perbaikan layanan bank diperoleh dengan memperhitungkan persepsi, harapan dan tingkat kepentingan nasabah. Pada penelitian ini memberikan hasil dari 18 item pernyataan tentang kualitas layanan bank maka terdapat 3 (tiga) hal yang harus menjadi prioritas utama perbaikan, yaitu pada dimensi kehandalan untuk item tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan, pada dimensi efektifitas untuk item tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur, dan item pelayanannya cepat. Kondisi ini menunjukkan bahwa bank harus meningkatkan kualitas layanan pada 3 (tiga) item tersebut.

Tidak seperti perusahaan manufaktur, bank tidak dapat mengembalikan kepuasan pelanggan hanya dengan mengembalikan atau menukar produk yang cacat. Bank harus bisa berkomitmen penuh untuk memberikan kepuasan yang utuh kepada nasabahnya, dan menjalankan sistem operasional yang efisien untuk memastikan hasil sempurna. Disinilah pendekatan *Lean Six Sigma* dapat berperan dan memberikan value. Dengan makin berkembangnya bisnis bank dan meningkatnya persaingan, nasabah dapat dengan leluasa memilih fasilitas perbankan yang mereka inginkan. Tentunya, nasabah akan lebih memilih bank yang mampu memberikan value yang signifikan. Dengan menggunakan pendekatan *Lean Six Sigma*, bank dapat mendorong peningkatan level kepuasan nasabahnya, mengurangi waktu tunggu pelayanan dan memberikan layanan yang lebih cepat serta lebih baik. *Lean* akan memastikan pengentasan masalah yang dialami nasabah dengan cepat, dan memberikan solusi tepat untuk mengatasi keluhan nasabah akan produk dan pelayanan dari bank.

Nasabah dengan segala perilakunya dapat membuat permintaan mereka menjadi lebih variatif, oleh karena itu sangat penting bagi bank untuk mampu mengidentifikasi dan mengukur kebutuhan dari nasabah dan calon nasabahnya. Dengan pendekatan *Lean Six Sigma*, bank akan mampu mengidentifikasi kebutuhan spesifik dari setiap nasabah, mengurangi inefisiensi dalam proses bisnis bank, dan meningkatkan kepuasan nasaban dengan pelayanan yang berkualitas. Fasilitas dan pelayanan yang lebih baik akan meningkatkan tingkat kepuasan nasabah, yang dalam jangka panjang akan meningkatkan profitabilitas dan penghematan biaya.

Dengan pendekatan *Lean Six Sigma* ini, maka semua data yang berkaitan dengan kinerja bank akan terkumpul untuk melacak bagaimana proses bisnis di bank dijalankan. Tiga prioritas utama perbaikan pada PT BPR Sentral Arta Asia Lumajang ini telah diketahui, yang pertama adalah pada dimensi kehandalan tentang tidak terdapat kesalahan dalam memberikan pelayanan. Hal ini dapat dimaklumi mengingat Bank Perkreditan Rakyat adalah jenis bank yang unik dimana lapisan masyarakat yang dilayani beragam sementara sumber daya manusia pada jenis bank ini tidak sehandal pada jenis bank umum. Segala keterbatasan sumber daya baik manusia maupun teknologi membuat bank jenis BPR ini tidka bisa memberikan layanan maksimal terutama dalam minimnya kesalahan dalam memberikan pelayanan. Oleh karena itu disarankan pada PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang untuk selalu meningkatkan sumber daya nya sehingga dapat meminimalisir tingkat kesalahan yang terjadi pada layanan bank pada nasabah.

Prioritas perbaikan layanan yang kedua adalah pada dimensi efektifitas yaitu pada item tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur. Hal ini juga masih terkait dengan lemahnya sumber daya yang dimiliki bank jenis Bank Perkreditan Rakyat ini. Sumber daya yang masih lemah kemampuannya dalam memberikan layanan terbaik bagi nasabah masih menjadi kendala yang dikeluhkan nasabah sehingga harus menjadi prioritas bagi bank untuk memberikan pelayanan yang tidak terhambat birokrasi dan prosedur. Hal

ini penting untuk dilakukan karena tingkat persaingan yang semakin ketat membuar Bank Perkreditan Rakyat tidak hanya harus bersaing dengan bank sejenis melainkan dengan bank umum dan lembaga keuangan lainnya.

Prioritas perbaikan layanan bank yang ketiga adalah pada dimensi keefektifan yaitu tentang kecepatan pelayanan. Dari tiga prioritas utama perbaikan layanan bank yang harus dilakukan oleh PT. BPR Sentral Arta Asia selaku obyek penelitian, berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Oleh karena itu disarankan kepada pihak bank bahwa meskipun jenis Bank Perkreditan Rakyat memiliki banyak kelemahan dan fasilitas produk yang dimiliki tidak sebanyak pada bank umum namun diharapkan dapat selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan pada nasabah sehingga dengan memberikan layanan yang berkualitas maka nasabah akan merasa puas dan pada akhirnya loyalitas mereka pun dapat dipertahankan. Penggunaan *Lean Six Sigma* di industri perbankan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan kualitas pelayanan prima kepada nasabahnya dengan cara-cara yang paling efisien. Bank yang mengimplementasikan *Lean Six Sigma* pada proses bisnisnya pada akhirnya akan menikmati kesuksesan bahkan di dunia industri perbankan yang sangat kompetitif.

PENUTUP

Simpulan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Tujuan penelitian ini yaitu untuk menerapkan pendekatan *Lean Six Sigma* dengan berdasarkan persepsi, harapan dan tingkat kepentingan nasabah untuk menentukan prioritas perbaikan layanan bank tercapai; (2) Hasil penerapan pendekatan *Lean Six Sigma* pada kualitas layanan di PT Bank Perkreditan Rakyat Sentral Arta Aia di Lumajang memberikan hasil terdapat 3 (tiga) prioritas perbaikan yaitu dari dimensi kehandalan yaitu tentang tingkat kesalahan dalam memberikan pelayanan, dari dimensi efektifitas yaitu keterlambatan karena birokrasi dan prosedur, serta kecepatan pelayanan; (3) Dengan pendekatan *Lean Six Sigma*, bank akan mampu mengidentifikasi kebutuhan spesifik dari setiap nasabah, mengurangi inefisiensi dalam proses bisnis bank, dan meningkatkan kepuasan nasaban dengan pelayanan yang berkualitas. Fasilitas dan pelayanan yang lebih baik akan meningkatkan tingkat kepuasan nasabah, yang dalam jangka panjang akan meningkatkan profitabilitas dan penghematan biaya. (4) Penggunaan *Lean Six Sigma* di industri perbankan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan kualitas pelayanan prima kepada nasabahnya dengan cara-cara yang paling efisien. Bank yang mengimplementasikan *Lean Six Sigma* pada proses bisnisnya pada akhirnya akan menikmati kesuksesan bahkan di dunia industri perbankan yang sangat kompetitif

Saran. Atas hasil penelitian dan pembahsan di atas, maka diberikan saran-saran kepada beberapa pihak sebagai berikut: **Pertama.** Bagi Pihak Manajemen Bank. Kondisi perekonomian baik nasional maupun internasional yang dapat berubah sewaktu-waktu menuntut pihak manajemen bank untuk selalu tanggap dan bertindak cepat dalam menghadapi kemungkinan buruk yang terjadi. Bank merupakan lembaga kepercayaan masyarakat, jika bank tidak bisa menjaga kepercayaan masyarakat dan tidak dapat memberikan kualitas pelayanan yang terbaik maka secara perlahan dan pasti bank akan ditinggalkan oleh nasabahnya dan beralih ke bank lain. Hasil penelitian ini dapat

digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak bank bahwa di tingkat persaingan antar bank yang cukup ketat maka diperlukan strategi untuk dapat meningkatkan kepuasan nasabah sehingga nasabah yang merasa puas dengan pelayanan bank akan memberikan loyalitasnya untuk bank tersebut. Diantaranya dengan menggunakan hasil penelitian ini yang memberikan 3 (tiga) prioritas perbaikan layanan bank. **Kedua.** Bagi Masyarakat atau Nasabah. Masyarakat atau nasabah sebaiknya perlu memahami bahwa mereka perlu menyimpan dananya dan mengajukan kredit pada bank yang aman dan sehat. Tidak hanya dalam hal pemberian kualitas pelayanan yang optimal, tetapi nasabah juga perlu mengetahui apakah bank yang dipilihnya masuk dalam kategori sehat dan sudah ikut dalam Lembaga Penjamin Simpanan. Dengan pemahaman atas kondisi bank yang akan dijadikan mitra maka masyarakat atau nasabah dapat mengetahui kinerja bank tempat mereka menyimpan dan mempercayakan dananya. **Ketiga.** Bagi Penelitian Selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini adalah bank yang dijadikan obyek penelitian adalah bank perkreditan rakyat yang cukup besar, sangat sehat dan merupakan salah satu BPR terbaik versi Info Bank, maka pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada BPR yang masuk kategori kurang sehat sehingga dapat diuji kondisi yang sedang dialaminya dapat dibantu dengan menggunakan pendekatan *Lean Six Sigma* untuk menentukan prioritas perbaikan layanan bank.

DAFTAR RUJUKAN

- Asih. Endang Widuri. (2014) *Implementasi Six Sigma Pada Industri Jasa Untuk Peningkatan Kepuasan Pelanggan Koperasi Simpan Pinjam*. Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi. Yogyakarta. ISSN: 1979-911X.
- Bahia, Kamilia & Jacques Nantel. (2000) "A Reliable and Valid Measurement Scale of The Perceived Service Quality of Banks". *International Journal of Bank Marketing*. 18(2), 84-91.
- Budiwati, Hesti. (2015) "Implementasi Dimensi Banking Service Quality dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah Bank". *Jurnal Ekonomi RELASI*, XI (2), 0216 – 2431. Jember.
- Indriyatno. Murdiyanto. (2003) "Pengaruh Dimensi Dimensi Kualitas Pelayanan Jasa Perbankan (Banking Service Quality) terhadap Kepuasan Nasabah Tabungan Britama". *Ksripsi*, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kotler. Philip. (2002) *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kotler. Philip dan Lane Keller. Kevin. (2007) *Manajemen Pemasaran edisi 12 jilid 2*. PT. Macanan Jaya cemerlang.
- Sumardingsih. Sri dkk. (2012) *Pengaruh Dimensi Banking Service Quality (BSQ) Terhadap Kepuasan Nasabah Bank*. *Jurnal Economica*. Volume 8. Nomor 2.
- Parasuraman. Valarie A. Z. and Berry. (2002) *Delivering Service Quality*. New York.
- Ricky. (2014) "Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Dengan Pendekatan Lean Sigma Pada Bank Papua Jayapura". *Jurnal Ilmiah Calyptra*. 3 (1), Ubaya. Surabaya.
- Santoso. Haryo. (2006) *Meningkatkan Kualitas Layanan Industri Jasa Melalui Pendekatan Integrasi Metode Servqual atau Servqual QFD*. J@ti Universitas Diponegoro. 1 (1). Semarang.

- Tjiptono. Fandi dan Chandra. Gregorius. (2011) *Service, Quality & Satisfication*. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Thamrin. Francis. (2012) *Manajemen Pemasaran*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wisnubroto. Petrus dan Anggoro. Theo. (2012) “Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Dengan Methode Six Sigma Pada Hotel Malioboro Inn Yogyakarta”. *Prosiding Seminar Nasional Aplikais Sains dan Teknologi Periode III*. Yogyakarta. ISSN:1979-911X.
- Zeithaml. Valarie A. and Bitner. Mary Jo. (2002) *Service Marketin*. McGraw Hill Inc. Int’l Edition. New York.
- Wahyuni, Hana Catur, dkk. (2015) *Pengendalian Kualitas*. Graha Ilmu. Yogyakarta.