

**ANALISIS PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN DENGAN
MENGINTEGRASIKAN MODEL KANO – *QUALITY FUNCTION*
DEPLOYMENT (QFD) PADA JASA PERBANKAN
(Studi Kasus : Bank Bri Unit Surian Kabupaten Solok)**

Firman, Muthia Roza Linda, Amelia Eka Putri

e-mail: firmanfeunp@gmail.com, muthia_rozalinda@yahoo.com, Amelia.ekaputri06@gmail.com

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Abstract: *The purpose of this study was to analyze (1) the level of importance of each attribute of service quality in Bank BRI Unit Surian, (2) to analyze the performance of services in BRI Unit Surian, (3) to analyze the response techniques that prioritized for improvement service quality in Bank BRI Unit Surian. In this study, attributes are classified into Kano category and then integrated into the QFD using frameworks. The results showed there were eight attributes that are must-be category, nine attributes are one-dimensional, and 5 attributes are attractive. Based on the level of importance, the attributes considered most important by the customer is the bank provides personal attention to customers. While the attributes that have the highest performance values are employees who groomed, and attributes that have the lowest performance value is the bank's employees provide prompt service. Furthermore, the priority attribute is the bank keep accurate records. And priorities of technical responses is to provide standardized training services to employees.*

Keywords: *QFD, Kano Model, Service Quality*

LATAR BELAKANG

Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan pada era globalisasi saat ini adalah siklus hidup produk yang semakin singkat, sehingga perusahaan harus mengevaluasi produk yang mereka tawarkan kepada konsumen secara berkala untuk memenuhi keinginan masyarakat yang semakin kompleks dan beragam. Dengan memperhatikan kualitas maka diharapkan perusahaan bisa meningkatkan kepuasan konsumen dengan cara menawarkan produk yang memenuhi bahkan melebihi harapan konsumen.

Menurut Heizer dan Render (2009), definisi kualitas terbagi menjadi beberapa kategori, yaitu kualitas berbasis pengguna, kualitas berbasis manufaktur, dan kualitas berbasis produk. Kualitas berbasis pengguna yaitu kualitas bergantung kepada penggunaannya. Sedangkan kualitas berbasis manufaktur merupakan pemenuhan standar dan membuat produk secara benar sejak awal. Dan kualitas berbasis produk memiliki pandangan bahwa kualitas merupakan variabel yang presisi dan dapat dihitung.

Menurut Nursya'bani (2006), terdapat perbedaan antara kualitas pada produk dan kualitas jasa. Untuk menentukan kualitas dari suatu produk, dapat dilihat melalui delapan dimensi, yaitu *performance, features, reliability, conformance, durability, serviceability,*

aesthetic, dan *perceived*. Sedangkan kualitas jasa dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu *tangibles* (bukti fisik), *empathy* (empati), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), dan *assurance* (jaminan).

Pada perusahaan yang menjual jasa, hal yang paling penting untuk diperhatikan adalah bagaimana perusahaan jasa tersebut dapat meningkatkan pelayanannya sehingga kebutuhan dan keinginan konsumen dapat terpenuhi. Salah satu lembaga yang bergerak dibidang jasa dan sangat berperan penting dalam perekonomian suatu negara adalah lembaga perbankan. Menurut UU No 10 Tahun 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Perbankan di Indonesia juga bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Kualitas jasa atau layanan merupakan aspek utama dalam penyelenggaraan lembaga perbankan. Lembaga perbankan sebagai salah satu lembaga keuangan yang berperan penting dalam perekonomian suatu negara harus memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah agar nasabah merasa puas. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia yang menyediakan jasa keuangan. Bank BRI Unit Surian sebagai salah satu Kantor Cabang Pembantu (KCP) terus berupaya untuk meningkatkan mutu pelayanannya. Hal ini dilakukan agar nasabah mendapatkan pelayanan yang diinginkan sehingga nasabah merasa puas.

Dalam penelitian ini dilakukan survey awal terhadap kinerja pelayanan Bank BRI Unit Surian. Berdasarkan survey awal yang dilakukan terdapat atribut pelayanan Bank BRI Unit Surian yang dinilai tidak baik, yaitu pada dimensi *empathy* (kemampuan bank dalam memahami dan mengatasi masalah nasabah) dan *responseviness* (kesediaan dan kemampuan karyawan dalam membantu dan merespon permintaan nasabah).

Berdasarkan fenomena tersebut, perlu dilakukan perbaikan terhadap kualitas layanan Bank BRI Unit Surian dengan mengintegrasikan model Kano dan *Quality Function Deployment* (QFD). QFD merupakan matrik yang menghubungkan antara keinginan pelanggan (*what*) dan bagaimana tanggapan perusahaan terhadap keinginan pelanggan (*how*). QFD akan lebih efektif untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dengan lebih spesifik dan menghasilkan kepuasan konsumen jika diintegrasikan dengan Model Kano (Chauda,

et.al, 2011). Dalam penelitian ini, pengintegrasian Model Kano dan QFD adalah dengan menyesuaikan rasio perbaikan dan tingkat kepentingan untuk setiap atribut.

TINJAUAN PUSTAKA

Kualitas

Definisi kualitas bersumber dari dua sisi, yaitu produsen dan konsumen. Produsen menentukan persyaratan atau spesifikasi kualitas, sedangkan konsumen menentukan kebutuhan dan keinginan. Pendefinisian akan akurat jika produsen mampu menterjemahkan kebutuhan dan keinginan atas produk ke dalam spesifikasi produk yang dihasilkan. Menurut Goetsch dan Davis dalam Fandy (1995) mendefinisikan kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Menurut *the American Society for Quality*, kualitas adalah keseluruhan fitur dan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang tampak atau samar (Heizer dan Render, 2009). Sedangkan menurut filsafat Jepang kualitas adalah “*zero defect*” mengerjakan pertama kali dengan benar.

Parasuraman, et.al dalam Nursya'bani (2006) mengidentifikasi 5 faktor utama yang menentukan kualitas layanan yaitu *tangibles* (bukti fisik), *empathy* (empati), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), dan *assurance* (jaminan).

Garvin dalam Fandy (1995) mengemukakan lima perspektif kualitas, yaitu *transcendental approach*, *product-based approach*, *user-based approach*, *manufacturing-based approach*, dan *value-based approach*. Sedangkan menurut Russel dalam Nursya'bani (2006) menyatakan bahwa terdapat dua perspektif terhadap kualitas, yaitu *producer's perspective* (perspektif produsen), dan *consumer's perspective* (perspektif konsumen).

Jasa

Kotler (2009) mendefinisikan jasa sebagai semua tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada intinya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Gronroos (1993) mendefinisikan bahwa jasa merupakan proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangible* yang biasanya (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa dan atau sumber daya fisik atau barang dan atau sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan Zeithaml dan Bitner dalam Ratih (2005) mendefinisikan bahwa jasa padadasarnya adalah seluruh aktivitas ekonomi dengan output selain produk dalam pengertian fisik,

dikonsumsi dan diproduksi saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud (*intangible*) bagi pembeli pertamanya.

Karakteristik jasa menurut Parasuraman dalam Zeithaml dan Bitner (2003), yaitu ketidakterlihatan (*intangibility*), keanekaragaman (*heterogeneity*), simultan (*simultaneous production*), dan keadaan tidak tahan lama (*perishability*).

Kualitas Jasa

Lewis dan Booms (1983) mendefinisikan kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Berdasarkan definisi ini, kualitas jasa bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Metode kualitas layanan yang paling populer dan hingga kini banyak dijadikan acuan dalam riset manajemen dan pemasaran jasa adalah metode *SERVQUAL* (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry. Metode *SERVQUAL* (*Service Quality*) dikembangkan dengan maksud untuk membantu para manajer dalam menganalisis sumber masalah kualitas dan memahami cara-cara memperbaiki kualitas jasa.

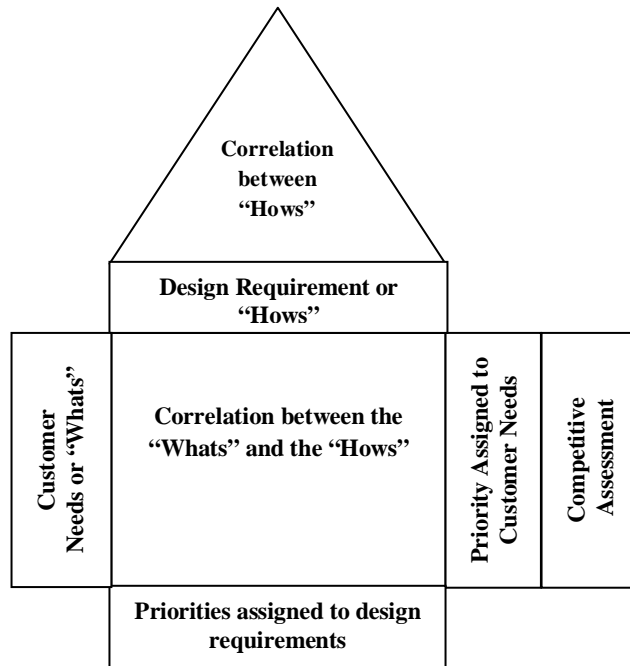
Quality Function Deployment (QFD)

QFD adalah metode terstruktur yang dapat digunakan dalam perencanaan dan pengembangan produk untuk menentukan spesifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen dan mengevaluasi produk atau jasa secara sistematis dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen (Marliana dan Dharmastiti, 2008).

Beberapa manfaat yang diperoleh dari QFD bagi organisasi yang berusaha meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitasnya secara berkesinambungan, yaitu fokus pada konsumen, efisiensi waktu, orientasi kerjasama tim, orientasi pada dokumentasi.

House of Quality (HOQ)

Dalam QFD dikenal *House of Quality* (HOQ), yaitu kerangka kerja yang memperlihatkan struktur untuk mendesain dan membentuk suatu siklus, dan bentuknya menyerupai sebuah rumah. Kunci dalam membangun HOQ adalah fokus pada pelanggan sehingga proses desain dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang penting dari pelanggan. Bentuk dari HOQ dapat dilihat pada Gambar 1.

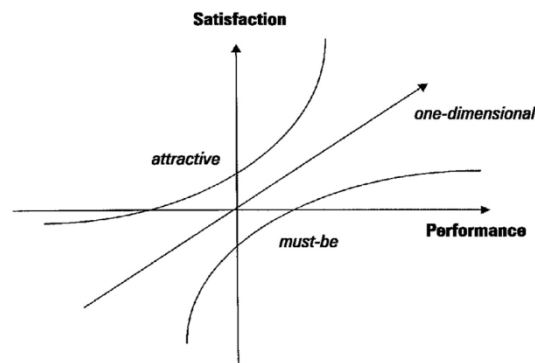


Gambar 1. House of Quality
Sumber: Victor (2010)

Pada *House of Quality* (HOQ) bagian pertama sebelah kiri merupakan masukan dari konsumen. Pada langkah ini pamanufaktur berusaha menentukan segala persyaratan yang dikehendaki konsumen yang berhubungan dengan produk. Tembok rumah bagian kanan merupakan matriks perencanaan (*planning matriks*). Matriks ini merupakan komponen yang digunakan untuk menterjemahkan persyaratan konsumen ke dalam rencana-rencana untuk memenuhi dan melampaui persyaratan konsumen. Pada bagian tengah rumah, persyaratan konsumen dikonversikan ke dalam aspek-aspek pamanufakturan. Bagian dasar rumah merupakan daftar prioritas persyaratan proses pamanufaktur. Sedangkan pada bagian atap, langkah yang dilakukan adalah mengidentifikasi *trade-off* yang berhubungan dengan persyaratan pamanufaktur.

Model Kano

Model Kano yang dikembangkan oleh Prof. Noriaki Kano adalah model yang bertujuan untuk mengkategorikan atribut-atribut produk ataupun jasa berdasarkan seberapa baik produk atau jasa tersebut dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Menurut Kano, kebutuhan konsumen dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu *must be requirements* (M), *one dimensional requirements* (O), dan *attractive requirements* (A). Hal tersebut tergambar dalam gambar berikut:



Gambar 2. Diagram Kano

Sumber: Basfirinci (2015)

Penggolongan atribut berdasarkan Kano Model dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan fungsional dan disfungsional dalam kuesioner. Selanjutnya dengan menggunakan tabel evaluasi Kano, dapat diketahui klasifikasi atribut tersebut.

Tabel 1. Evaluasi Kano

Kebutuhan Konsumen		Disfungsional				
		1	2	3	4	5
		Suka	Mengharapkan	Netral	Toleransi	Tidak Suka
Fungsional	1. Suka	Q	A	A	A	O
	2. Mengharapkan	R	I	I	I	M
	3. Netral	R	I	I	I	M
	4. Toleransi	R	I	I	I	M
	5. Tidak suka	R	R	R	R	Q

Keterangan: M (*must-be*), O (*one-dimensional*), A (*attractive*), I (*indifferent*), R (*reverse*), Q (*questionable*)

Sumber: Tan & Pawitra (2001)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat suatu objek atau populasi tertentu (Sinulingga, 2011).

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu cabang Bank Rakyat Indonesia (BRI) yaitu Bank BRI Unit Surian.

Populasi dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah nasabah Bank BRI Unit Surian. Menurut Malhotra (2005) Sampel adalah subkelompok elemen populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi. Dalam penelitian ini, untuk menentukan ukuran sampel minimal dari suatu populasi, menurut Djarwanto dan Subagyo (1966) dapat digunakan rumus berikut:

$$n = p(1 - p) \left| \frac{z}{E} \right|^2$$

Keterangan: n = jumlah sampel

z = nilai pada kurva normal

p = proporsi estimasi dari kejadian pada populasi (0,5)

q = 1 - p = 1 - 0,5 = 0,5

E = standar deviasi (10%)

Jadi untuk menentukan ukuran sampel minimal dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = 0,25 \left| \frac{1,96}{0,1} \right|^2$$
$$n = 96,04$$

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan ukuran sampel minimal sebesar 96 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel ditetapkan sebesar 110 orang dengan tujuan untuk meningkatkan presisi (ketepatan) dalam mewakili populasi.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang merupakan alat ukur yang digunakan dalam suatu penelitian. Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah penyebaran angket (kuesioner).

Definisi Operasional

1. *Tangibles* (bukti fisik), yaitu bank memiliki peralatan yang modern, fasilitas-fasilitas yang menarik, karyawan yang berpenampilan rapi, dan fasilitas fisik sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan.
2. *Empathy* (empati), yaitu bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah, bank memiliki jam operasi yang nyaman untuk semua nasabah, bank memiliki karyawan yang memberikan perhatian pribadi kepada nasabah, bank menempatkan nasabah sebagai prioritasnya, dan karyawan bank mengerti kebutuhan nasabah.

3. *Reliability* (keandalan), yaitu menepati janji yang telah diberikan, selalu membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi nasabah, bank memberikan pelayanan dengan benar, bank menyediakan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan, dan bank menyimpan catatan yang akurat.
4. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu karyawan bank memberi informasi yang tepat mengenai waktu pelayanan bank, karyawan bank memberikan layanan yang cepat, karyawan bank selalu bersedia untuk membantu nasabah, dan karyawan bank memiliki waktu yang memadai untuk menanggapi permintaan nasabah.
5. *Assurance* (jaminan), yaitu karyawan bank dapat menumbuhkan rasa percaya nasabah, nasabah merasa aman dalam melakukan transaksi di bank, karyawan yang selalu sopan terhadap nasabah, dan karyawan bank memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan nasabah.

Teknik Pengolahan Data Dengan Model Kano Dan *Quality Function Deployment* (QFD)

1. Pengolahan Data dengan Model Kano

- a. Mengklasifikasikan atribut pelayanan berdasarkan kategori Kano dengan menggunakan *Blauth's Formula*.
- b. Menghitung Koefisien Kepuasan Konsumen

2. Pengolahan Data dengan *Quality Function Deployment* (QFD)

- a. Menentukan tingkat kepentingan tiap atribut.

$$I_0 = \frac{\sum_{i=0}^n TKi}{n}$$

Dimana :

I_0 = Tingkat Kepentingan

$\sum_{i=0}^n TKi$ = Jumlah tingkat kepentingan responden ke-i

n = Jumlah responden

- b. Kinerja atribut pelayanan.

$$K = \frac{\sum_{i=0}^n Ki}{n}$$

Dimana :

K = Kinerja

$\sum_{i=0}^n Ki$ = Jumlah penilaian kinerja responden ke-i

n = Jumlah responden

- c. Menentukan nilai target (T).
- d. Menentukan rasio perbaikan.

$$IR_0 = \frac{T}{K}$$

Dimana :

IR_0 = Rasio Perbaikan

K = Kinerja

T = Nilai Target

- e. Penyesuaian rasio perbaikan (IR_{adj})

$$IR_{adj} = (1 + m)^k \times IR_0$$

- f. Penyesuaian tingkat kepentingan (I_{adj})

$$I_{adj} = I_0 \times IR_{adj}$$

- g. Menentukan *sales point* (S).

- h. Menghitung bobot dari setiap atribut.

$$Bobot = I_{adj} \times IR_{adj} \times S$$

- i. Menghitung normalisasi bobot $Normalisasi\ bobot = \frac{bobot}{total\ bobot} \times 100\%$
- j. Mengidentifikasi respon teknik.
- k. Penyusunan prioritas respon teknik.
- l. *Technical Benchmarking*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengolahan Data dengan Model Kano

- a. Mengklasifikasikan atribut pelayanan berdasarkan kategori Kano dengan menggunakan *Blauth's Formula*.

Berdasarkan hasil penelitian, dalam pengkategorian 22 atribut pelayanan ke dalam kategori Kano, terdapat 8 atribut merupakan kategori *must be*, 9 atribut yang merupakan kategori *one dimensional*, dan 5 atribut merupakan kategori *attractive*. Atribut yang merupakan kategori *must-be*, menunjukkan bahwa atribut tersebut merupakan kategori dasar dari sebuah produk atau jasa, jadi atribut yang masuk dalam kategori *must-be* adalah atribut yang secara mutlak harus dipenuhi oleh Bank BRI Unit Surian. Sedangkan kategori *one-dimensional* dapat digunakan dalam memperoleh keunggulan bersaing dan akan selalu dituntut oleh konsumen. Artinya, atribut yang masuk dalam kategori *one-dimensional* akan

menjadi prioritas bagi perusahaan karena pemenuhan atribut ini akan meningkatkan kepuasan konsumen. Dan kategori *attractive* tidak dituntut harus ada dan juga tidak diharapkan oleh konsumen, namun apabila atribut yang masuk dalam kategori *attractive* dapat dipenuhi oleh perusahaan maka akan menyebabkan peningkatan kepuasan konsumen yang sangat tinggi. Pengklasifikasian atribut kedalam kategori kano dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Pengklasifikasian Atribut Berdasarkan Katergori Kano

	<i>Must-Be (M)</i>	<i>One-Dimensional (O)</i>	<i>Attractive (A)</i>
<i>Tangibles</i>	1. Karyawan yang berpenampilan 2. Fasilitas fisik sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan	1. Bank memiliki peralatan yang modern	1. Fasilitas-fasilitas yang menarik
<i>Reliability</i>	1. Bank memberikan pelayanan dengan benar	1. Menepati janji yang telah diberikan 2. Selalu membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi nasabah 3. Bank menyediakan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan 4. Bank menyimpan catatan yang akurat	
<i>Responsiveness</i>	1. Karyawan bank memberikan layanan yang cepat	1. Karyawan bank memberi informasi yang tepat mengenai waktu pelayanan bank 2. Karyawan bank selalu bersedia untuk membantu nasabah 3. Karyawan bank memiliki waktu yang memadai untuk menanggapi permintaan nasabah	
<i>Assurance</i>	1. Karyawan bank dapat menumbuhkan rasa percaya 2. Nasabah merasa aman dalam melakukan transaksi di bank 3. Karyawan yang selalu sopan terhadap nasabah	1. Karyawan bank memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan nasabah	
<i>Empathy</i>	1. Karyawan bank mengerti kebutuhan nasabah		1. Bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah 2. Bank memiliki jam operasi yang nyaman untuk semua nasabah 3. Bank memiliki karyawan yang memberikan perhatian pribadi kepada nasabah 4. Bank menempatkan nasabah sebagai prioritasnya

b. Menghitung Koefisien Kepuasan Konsumen

Berdasarkan perhitungan *CS-Coefficient*, dapat diketahui bahwa atribut yang mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan nasabah Bank BRI Unit Surian jika atribut tersebut terpenuhi yaitu atribut nomor 9 bank menyimpan catatan yang akurat dengan nilai 0,90. Sedangkan atribut yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap ketidakpuasan konsumen jika atribut tidak terpenuhi adalah fasilitas fisik sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan, karyawan bank dapat menumbuhkan rasa percaya nasabah, nasabah merasa aman dalam melakukan transaksi di bank, dan karyawan yang selalu sopan terhadap nasabah dengan nilai -1.

Pengolahan Data dengan QFD (Matriks HOQ)

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil-hasil perhitungan mengenai analisis kualitas pelayanan pada Bank BRI Unit Surian dengan *House of Quality* yang merupakan kerangka kerja dari *Quality Function Deployment* (QFD).

1) Planning Matriks

a. Tingkat Kepentingan Atribut Jasa

Tingkat kepentingan digunakan untuk memposisikan setiap keinginan konsumen dalam bentuk data kualitatif dengan tujuan untuk memprioritaskan keinginan nasabah Bank BRI unit Surian. Berdasarkan hasil penelitian, atribut yang memiliki nilai tingkat kepentingan tertinggi adalah karyawan bank memberikan pelayanan dengan cepat dengan nilai 4,89. Hal ini menunjukkan bahwa menurut penilaian nasabah atribut karyawan bank memberikan pelayanan dengan cepat, merupakan atribut yang paling penting. Sedangkan atribut yang memiliki nilai tingkat kepentingan terendah adalah fasilitas-fasilitas yang menarik. Artinya, atribut fasilitas-fasilitas yang menarik tidak begitu penting bagi nasabah Bank BRI Unit Surian.

b. Kinerja Atribut Pelayanan Bank BRI Unit Surian

Pengukuran kinerja atribut pelayanan Bank BRI Unit Surian adalah untuk mengetahui sejauh mana tingkat kualitas yang diharapkan nasabah dapat dipenuhi oleh pihak bank. Berdasarkan hasil perhitungan kinerja, atribut yang memiliki nilai kinerja tertinggi adalah karyawan yang berpenampilan rapi dengan nilai 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa menurut penilaian nasabah kinerja dari atribut karyawan yang berpenampilan rapi dinilai sudah baik. Sedangkan atribut yang memiliki nilai kinerja terendah adalah karyawan memberikan layanan yang cepat dengan nilai 3,09. Artinya, atribut karyawan bank memberikan layanan yang cepat dinilai cukup baik, namun memiliki nilai kinerja terendah dibandingkan dengan atribut lainnya. Sedangkan atribut yang memiliki nilai kinerja terendah adalah karyawan bank memberikan layanan yang cepat. Dan respon teknik yang diprioritaskan dalam perbaikan kualitas layanan Bank BRI Unit Surian adalah memberikan pelatihan standar pelayanan untuk karyawan.

c. Nilai Target

Nilai target ditentukan dengan mengevaluasi penilaian dari atribut keinginan atau kebutuhan nasabah. Kinerja yang diinginkan oleh manajemen bank selalu ditargetkan yang

terbaik. Hal ini bertujuan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Nilai target merupakan nilai kinerja yang menjadi target atau sasaran yang ingin dicapai oleh bank untuk memperbaiki kinerjanya. Nilai target ditentukan oleh pihak manajemen Bank BRI Unit Surian. Nilai target Bank BRI Unit Surian dapat dilihat pada matriks HOQ. Atribut yang memiliki nilai target 5 ada 4 atribut. Sedangkan atribut yang memiliki nilai target 4 ada 18 atribut.

d. Rasio Perbaikan

Berdasarkan nilai target yang telah ditentukan, selanjutnya dapat dihitung rasio perbaikan. Semakin besar nilai rasio perbaikan, maka atribut tersebut semakin perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen bank untuk segera dibenahi, agar nilai target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Berdasarkan perhitungan rasio perbaikan, atribut yang memiliki nilai rasio perbaikan tertinggi adalah nasabah merasa aman dalam melakukan transaksi di bank dengan nilai 1,32.

Karena dalam penelitian ini juga menggunakan model Kano, maka perlu dilakukan penyesuaian terhadap rasio perbaikan dengan mengkombinasikan nilai k (parameter Kano setiap atribut) dan nilai m dimana $m = \max(SI, DI)$. Berdasarkan perhitungan terhadap penyesuaian rasio perbaikan, atribut yang memiliki nilai tertinggi adalah bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah dengan nilai 2,98. Maka manajemen Bank BRI Unit Surian harus memprioritaskan untuk melakukan perbaikan terhadap atribut bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah.

e. Penyesuaian Tingkat Kepentingan

Setelah melakukan penyesuaian terhadap rasio perbaikan maka dapat dihitung penyesuaian terhadap tingkat kepentingan. Berdasarkan hasil perhitungan, atribut yang memiliki nilai tingkat kepentingan tertinggi setelah penyesuaian adalah bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah dengan nilai 13,04. Hal ini menunjukkan bahwa menurut nasabah atribut bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah merupakan atribut yang paling penting bagi nasabah. Sedangkan atribut yang memiliki nilai penyesuaian tingkat kepentingan terendah adalah atribut karyawan yang berpenampilan rapi, artinya, menurut nasabah atribut tersebut tidak begitu penting.

f. Sales Point (S)

Sales point ataupun nilai jual dapat menginformasikan mengenai bagaimana pengaruh dari atribut pelayanan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. *Sales point* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar manfaat yang mungkin diperoleh apabila terjadi perubahan terhadap atribut tersebut. Nilai *sales point* ditentukan oleh pihak manajemen bank. Nilai *sales point* dapat dilihat pada matriks HOQ. Berdasarkan hasil wawancara dapat diperoleh 8 atribut yang cukup menolong dalam penjualan, dan 14 atribut yang menolong dalam penjualan.

g. Bobot dan Normalisasi Bobot Atribut Pelayanan

Atribut pelayanan yang akan ditingkatkan dan dikembangkan perlu ditentukan bobot prioritas atributnya. Dengan mengetahui prioritas pengembangan atribut pelayanan, dapat ditentukan urutan atribut pelayanan yang diprioritaskan. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui atribut pelayanan yang menjadi prioritas adalah bank menyimpan catatan dengan akurat dengan nilai normalisasi bobot 7,61. Hal ini menunjukkan bahwa atribut bank menyimpan catatan yang akurat menjadi atribut yang diprioritaskan untuk diperbaiki. Sedangkan atribut yang memiliki nilai normalisasi bobot terendah adalah karyawan yang selalu sopan terhadap nasabah dengan nilai 1,96. Artinya atribut ini tidak menjadi atribut yang diprioritaskan untuk diperbaiki.

2) Respon Teknik

Keinginan atau kebutuhan nasabah diterjemahkan kedalam bahasa teknik yang dapat diukur untuk menentukan target yang ingin dicapai. Tujuan dari respon teknik adalah untuk mengetahui bagaimana tanggapan manajemen bank terhadap permintaan nasabah. Respon teknik dapat dilihat matriks HOQ. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan 17 respon teknik yang menjadi tanggapan pihak manajemen bank terhadap permintaan nasabah.

3) Penyusunan Prioritas Respon Teknik

Seluruh respon teknik diurutkan berdasarkan nilai dari *technical priorities* dari yang tertinggi hingga yang terendah. Berdasarkan hasil perhitungan, respon teknik yang diprioritaskan adalah memberikan pelatihan standar pelayanan untuk karyawan dengan nilai 369,61. Artinya, respon teknik yang harus diprioritaskan oleh pihak bank adalah memberikan pelatihan standar pelayanan untuk karyawan. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam

meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam dunia kerja. Dengan memberikan pelatihan bagi karyawan, akan membuat karyawan semakin terampil dan terlatih dalam memberikan pelayanan.

4) *Technical Benchmarking*

Salah satu bagian dari tahapan dari HOQ adalah analisis perbandingan perusahaan dengan pesaing (*competitive benchmarking*). Melalui *benchmarking*, maka perusahaan dapat mengukur, melihat kembali apa yang telah perusahaan tersebut jalankan selama ini. Selain itu perusahaan juga dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan.

Pada penelitian ini proses *technical benchmarking* tidak dilakukan, karena perusahaan yang menjadi objek penelitian tidak memiliki pesaing. Perusahaan tersebut merupakan satu-satunya yang ada pada lingkungannya.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: atribut yang paling dianggap penting oleh nasabah bank bri unit surian adalah bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah. Atribut yang memiliki nilai kinerja tertinggi berdasarkan hasil perhitungan adalah karyawan yang berpenampilan rapi.

Sedangkan atribut yang memiliki nilai kinerja terendah adalah karyawan bank memberikan layanan yang cepat. Dan respon teknik yang diprioritaskan dalam perbaikan kualitas layanan Bank BRI Unit Surian adalah memberikan pelatihan standar pelayanan untuk karyawan.

Adapun saran yang dapat diberikan adalah Pihak manajemen Bank BRI Unit Surian dapat melakukan perbaikan kualitas layanan berdasarkan prioritas pada respon teknik. Dalam melakukan perbaikan terhadap kualitas layanan, pihak manajemen Bank BRI Unit Surian hendaknya melakukan perbaikan berdasarkan atribut yang memiliki nilai rasio perbaikan mulai dari yang tertinggi hingga terendah dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Bank BRI Unit Surian hendaknya memberikan pelatihan terhadap karyawan secara berkala, agar dalam memberikan pelayanan kepada nasabah semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Basfirinci, Cigdem and Mitra, 2015. *A Cross Investigation of Airlines Service Quality through Integration of Servqual and the Kano Model*. Air Transport Management Journal No. 42
- Bitner, M.J. & Zeithaml, V.A. 2003. *Service Marketing (3rded)*. Tata McGraw Hill. New Delhi
- Chaudha, Ankur et al. 2011. *Integration of Kano's Model Into Quality Function Deployment (QFD)*. *Int J Adv Manuf Technol*
- Pangestu, Subagyo & Djarwanto, PS &. 1996. *Statistik Induktif Edisi 4*. BPFE: Yogyakarta
- Garvin, David A. 1983. *Quality on The Line*. Harvard Business Review
- Goetsch, David L. & Stanley B. Davis. 2002. *Total Quality Management*. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo
- Gronroos, C. 1993. *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing. Vol. 18, No. 4, 1984
- Heizer & Render. 2009. *Operations Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Kotler, P& Keller, K. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga
- Lewis, R.C. and Booms, B.H. 1983. "The marketing aspects of service quality", in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran pendekatan Terapan*. PT Indeks: Jakarta.
- Marliana, S. dan Dharmastiti, R. 2008. *Integrasi Servqual dan QFD untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Angkutan Massa Trans Jogja*. IST AKPRIND Yogyakarta
- Nursya'bani Purnama. 2006. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UI
- Parasuraman et al. 1985. *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research*. The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4
- Rika, A. Hadiguna. 2009. *Manajemen Pabrik : Pendekatan Sistem untuk Efisiensi dan Efektivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sinulingga, Sukaria. 2011. *Metode Penelitian Terbitan Pertama*. Penerbit: USU Press
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Tan & Shen. 2000. *Integrating Kano's Model in the Planning Matrix of Quality Function Deployment*. Singapore: Department of Industrial and System Engineering, National University of Singapore, Kent Ridge
- Tjiptono, F & Chandra, Gregorius. 2005. *Service, Quality & Satisfaction*, Yogyakarta: Andi Offset

Tjiptono, Fandi & Diana, Anastasia.(1995). *Manajemen Kualitas Mutu*. Yogyakarta: Andi Offset

Tjiptono, Fandi. 2005. *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta : Andi Offset

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan

Victor, A. Desiawan. 2010. *Penerapan quality function deployment dengan mengadopsi penggabungan metode service quality dan kano model dalam upaya meningkatkan kualitas pada bengkel resmi ATPM*. FT UI