

RINGKASAN EKSEKUTIF

PUTU APRIYANTO, 2004, Kajian Strategis Peningkatan Kinerja Bisnis Jasa-jasa Perbankan Melalui Pengukuran Kualitas Layanan Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Hub Jkt. Kyai Tapa. Dibawah bimbingan **SETIADI DJOHAR** dan **BUNASOR SANIM**.

PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Jkt. Kyai Tapa beserta cabang-cabang pembantu yang berada di bawah koordinasinya adalah ujung tombak operasional sebagai media pemasaran, pelayanan dan transaksi bagi para nasabah Bank Mandiri telah menyadari sepenuhnya akan potensi bisnis jasa bank untuk meningkatkan *revenue* perusahaan, Namun manajemen Cabang Jkt. Kyai Tapa juga menyadari bahwa tujuan tersebut akan sulit terwujud tanpa dibarengi dengan kualitas layanan yang prima. Hal ini menjadi penting karena perilaku nasabah saat ini yang memiliki kekuatan untuk memilih dan merealisasikan keputusannya dengan tingkat ekspektasi atau harapan yang tinggi (*expected value*) terhadap kualitas layanan transaksi suatu bank sehingga apabila kualitas layanan yang diterima (*perceived value*) oleh nasabah mengecewakan, maka nasabah tersebut akan mengurangi bahkan akan mengalihkan transaksinya ke bank lain yang menurut pandangannya dapat memberikan tingkat pelayanan yang lebih baik. Dewasa ini hal tersebut sangat mudah dilakukan karena biaya peralihan (*switching cost*) yang murah dan dapat dilakukan dengan cepat. Hal tersebut tentu sangat merugikan karena potensi pendapatan *fee base income* yang berasal dari setiap transaksi akan hilang.

Berdasarkan dari uraian diatas maka dicoba untuk menetapkan perumusan masalah sebagai berikut : (a) Apakah strategi yang diterapkan oleh Cabang Jkt. Kyai Tapa telah sesuai dalam upaya mencapai target-target yang telah ditetapkan ? (b) Faktor-faktor eksternal dan internal apa saja yang mempengaruhi upaya-upaya dalam mencapai target yang telah ditetapkan ? (c) Bagaimana tingkat kualitas layanan menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan berupa target-target yang telah ditetapkan ? (d) Alternatif strategi dan kebijakan seperti apa dalam kualitas layanan yang mendukung pencapaian target-target yang ditetapkan ?

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah : (a) Melakukan kajian terhadap strategi yang diterapkan dalam upaya untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan, (b) Menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi upaya-upaya dalam mencapai target yang ditetapkan, (c) Mengukur tingkat kualitas layanan sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan berupa target-target yang telah ditetapkan, (d) Memberikan rekomendasi berupa alternatif strategi dan kebijakan.





Ruang lingkup penelitian yang dilakukan dibatasi pada pengembangan bisnis bank khusus jasa-jasa perbankan yang memiliki potensi langsung maupun tidak langsung dalam menghasilkan pendapatan (*revenue*) berupa *fee base income* baik yang bersifat transaksional seperti transfer rupiah dan valas, inkaso rupiah dan valas, *Letter of Credit*, SKBDN, jual beli devisa, jual beli Uang Kertas Asing (*Money Changer*) maupun yang non transaksional seperti keamanan dan kenyamanan, pelayanan, keramahan, kesopanan dan kerapihan petugas. Selain itu dalam proses pengkajian dilakukan hanya mencakup pada tingkatan Strategi Fungsional (*Functional Strategy*), karena sesuai dengan tingkatannya cabang dalam Bank Mandiri merupakan ujung tombak operasional dimana diimplementasikan strategi-strategi yang bersifat lebih pada pelaksanaan operasional perbankan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Jakarta Kyai Tapa beserta 10 cabang lainnya yang berada dibawah koordinasinya, dengan waktu penelitian yang digunakan adalah selama dua bulan yaitu dari bulan Juli 2003 sampai dengan bulan Agustus 2003. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan adalah data primer maupun data sekunder baik yang berasal dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan baik berupa data kualitatif maupun data kuantitatif. Teknik pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pola *non probability sampling*, metode yang digunakan ada dua metode yaitu pemilihan responden secara sengaja (*purposive sampling*) dan pemilihan responden secara bebas (*convenience sampling*), dengan responden yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Besarnya ukuran sampel yang diambil dihitung dengan menggunakan Metode Slovin dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sampai dengan 10%. Selanjutnya sampel hasil reponden diolah untuk menghasilkan skor dengan menggunakan teknik Delphi.

Dari hasil kajian terhadap strategi yang sekarang sedang berjalan, diketahui bahwa tidak ada strategi yang dibuat menjadi suatu *Grand Strategy* dari cabang induk yang ditetapkan yang menjadi dasar dari perencanaan strategi berikutnya yang dilakukan oleh cabang-cabang pembantu di bawah koordinasinya, yang terjadi adalah masing-masing cabang secara parsial melakukan strateginya masing-masing yang tidak terkoordinasi yang sudah tentu hasilnya tidak maksimal. Oleh karena itu dalam upaya merencanakan dan mendisain strategi yang tepat untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu analisa yang dapat mendeskripsikan kondisi perusahaan yang meliputi lingkungan internal maupun eksternal yang merupakan suatu peluang ataupun ancaman dalam pencapaian target-target yang ditetapkan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pencapaian atau realisasi dari pendapatan operasional lainnya (*fee base income*) Cabang Jkt Kyai Tapa belum memuaskan karena hanya mencapai 42,16% dari target anggaran yang ditetapkan, kondisi ini cukup mengkhawatirkan karena dengan asumsi





moderat bahwa pencapaian untuk semester kedua tahun 2003 adalah sama dengan semester pertama maka maksimal realisasi yang dapat dicapai $\pm 85\%$, tiga komponen pendapatan operasional lainnya terdiri dari (1) Pendapatan Fee, Komisi dan Provisi Selain Kredit realisasi sampai dengan bulan Juni 2003 tercapai sebesar Rp.1.850,26 juta atau sebesar 62,78% dari target anggaran, (2) Pendapatan Transaksi Valuta Asing realisasi sampai dengan bulan Juni 2003 pencapaiannya sebesar Rp.785,50 juta atau sebesar 27,65% dari target anggaran, (3) Pendapatan Lainnya mencapai realisasi sampai dengan bulan Juni 2003 adalah sebesar Rp.1.164.62 juta atau sebesar 36,09% dari target anggaran.

Hasil analisis 4 C menunjukkan bahwa kekuatan - kelemahan (*Company*) dan peluang - ancaman (*Customer, Competitor* dan *Change*), yang memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian target-target yang ditetapkan khususnya pencapaian target *fee base income*.

Hasil analisis kualitas layanan mengenai Tingkat Harapan dan Kepentingan nasabah dihasilkan skor-skor yang terdiri dari : (1) *Credibility* (4,74), (2) *Assurance* (4,70), (3) *Reability* (4,63), (4) *Tangible* (4,62), (5) *Communication* (4,61), (6) *Courtesy* (4,60) dan *Competence* (4,60), (7) *Responsiveness* (4,59), (8) *Accessibility* (4,58) dan (9) *Understanding* (4,47).

Dari hasil analisis kualitas layanan mengenai Tingkat Kinerja dihasilkan skor-skor yang terdiri dari : (1) *Assurance* (4,38), (2) *Credibility* (4,34), (3) *Tangible* (4,28), (4) *Communication* (4,27), (5) *Courtesy* (4,25), (6) *Accessibility* (4,22), (7) *Competence* (4,20), (8) *Reability* (4,17), (9) *Responsiveness* (4,15), dan (10) *Understanding* (4,10).

Hasil analisis Servqual Skor terlihat bahwa seluruh skor dari 10 dimensi kualitas layanan perbankan *gap*-nya adalah negatif, yaitu sebagai berikut : (1) *Reability* (-0,47), (2) *Responsiveness* (-0,44), (3) *Credibility* (-0,40), (4) *Competence* (-0,40), (5) *Understanding* (-0,37), (6) *Accessibility* (-0,37), (7) *Courtesy* (-0,35), (8) *Communication* (-0,34), (9) *Tangible* (-0,33), (10) *Assurance* (-0,32). Hal ini berarti secara keseluruhan nasabah belum merasa puas dengan kinerja pelayanan dari Cabang Jkt. Kyai Tapa beserta cabang-cabang pembantu di bawah koordinasinya karena kinerja belum sesuai dengan harapan atau kepentingan nasabah.

Analisis Diagram Kartesius berhasil dipetakan skor-skor nilai harapan atau kepentingan dengan skor-skor nilai kinerja yaitu sebagai berikut : (1) Kwadran I terdapat dimensi *Credibility* dan *Assurance*. Dalam kwadran ini menunjukkan bahwa atribut-atribut dalam dimensi pelayanan mendapatkan nilai harapan dan kepentingan yang tinggi oleh nasabah dan nasabah juga merasa puas dengan kinerja yang dirasakan. (2) Kwadran II adalah *Reability*. Kondisi ini menunjukkan bahwa atribut-atribut yang terdapat didalam dimensi ini harus mendapatkan perhatian karena dilihat dari sisi harapan dinilai sangat penting oleh nasabah sedangkan kinerja yang dirasakan oleh nasabah adalah rendah atau masih belum memuaskan, (3) Kwadran III ini terdapat 3 dimensi yaitu *Tangible*, *Courtesy* dan *Communication*. Pada





kwadran ini dapat dilihat bahwa tingkat kinerja pelayanan melampaui tingkat harapan atau kepentingan nasabah. Kondisi ini mungkin terjadi karena nasabah menganggap atribut-atribut dalam dimensi ini tidak begitu penting, sedangkan kinerja yang dirasakan cukup memuaskan, (4) Kwadran IV adalah terbanyak dengan empat dimensi yaitu *Responsiveness*, *Competence*, *Accessibility* dan *Understanding*. Pada dimensi ini atribut-atribut yang terdapat didalam dimensi pelayanan mendapatkan nilai harapan atau kepentingan yang tidak begitu tinggi secara relatif. Disisi lain tingkat kinerja pelayanan yang dirasakan nasabah tidak begitu tinggi.

Dari hasil perumusan strategi melalui matriks TOWS dengan pemetaan kualitas layanan menurut kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka dapat dirumuskan 4 (empat) alternatif-alternatif strategi sebagai berikut : (a) Kwadran I, Mempertahankan dan meningkatkan tingkat kinerja pelayanan atribut-atribut dari dimensi yang ada untuk mempertahankan atau meningkatkan tingkat kepuasan nasabah, (b) Kwadran II, Meningkatkan pelayanan dengan fokus pada atribut-atribut pada dimensi tersebut untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan oleh nasabah, (c) Kwadran III, Mempertahankan tingkat kinerja pelayanan yang ada dengan terus-menerus memberikan daya tarik pada atribut-atribut dalam dimensi dimaksud untuk meningkatkan tingkat kebutuhan nasabah, (d) Meningkatkan tingkat kinerja dengan fokus pada pengembangan kompetensi dan pemahaman kebutuhan nasabah untuk meningkatkan tingkat kepuasan nasabah. Juga dirumuskan 11 program yaitu : (1) Meningkatkan dan memperbaiki kualitas layanan pada setiap aspek untuk meningkatkan citra perusahaan (*credibility*) dalam upaya mengantisipasi perubahan persepsi dan perkembangan kebutuhan nasabah. (2) Meningkatkan upaya-upaya pemeliharaan nasabah eksisting (*customer retention*) dan pencarian nasabah-nasabah baru (*customer assessment*) dengan melakukan penawaran terhadap produk-produk inovatif, tarif-tarif yang kompetitif dan hadiah yang menarik. (3) Mengusulkan penambahan jaringan pelayanan (outlet & ATM) baru yang memberikan jaminan pelayanan yang baik dan untuk menambah citra perusahaan (*assurance*) kepada para nasabah. (4) Melakukan aktivitas pemasaran yang lebih spesifik dan intensif serta konsisten (*reability*) dengan memilah-milah nasabah sesuai kelas dan segmennya. (5) Melakukan penyesuaian dan penyeragaman kualitas layanan pada setiap outlet dengan menjamin konsistensi antara apa yang dijanjikan dengan apa yang diberikan. (*reability*). (6) Meningkatkan dan mengedepankan kualitas pada setiap aspek pelayanan baik fisik (*tangible*) dan non fisik (*courtesy & communication*), yang bersifat transaksional maupun non transaksional. (7) Meningkatkan dan membuat aktivitas kualitas layanan yang lebih fokus dan intens (*communication*) terutama kepada nasabah-nasabah prima. (8) Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas personel khusus kualitas layanan pada setiap outlet sesuai dengan perkembangan produk dan teknologi (*tangible*). (9) Mengusulkan dan mengupayakan penambahan staff baru untuk mengantisipasi potensi peningkatan jumlah nasabah

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



(*responsiveness & accessibility*). (10) Meningkatkan interaksi dengan nasabah untuk menyampaikan informasi-informasi terbaru melalui berbagai media komunikasi (*understanding*). (11) Mengusulkan staff dan pegawai untuk mengikuti pelatihan dan kursus untuk meningkatkan kompetensi dalam melakukan pelayanan kepada nasabah (*competence*).

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa diketahui tidak ada perumusan *Grand Strategy* dari cabang induk sebagai acuan strategi selanjutnya pada cabang-cabang di bawahnya. Belum tercapainya target pendapatan operasional lainnya (*fee base income*) yang ditetapkan selama semester pertama pada periode penelitian. Dari analisis terhadap faktor-faktor strategis perusahaan diketahui secara keseluruhan memiliki intensitas pengaruh yang cukup tinggi bagi cabang, kemudian dari analisis servqual skor diketahui bahwa secara keseluruhan menghasilkan skor yang negatif yang berarti tingkat kinerja pelayanan yang diberikan masih berada di bawah tingkat kepentingan dan harapan nasabah. Dari hasil analisis tersebut lalu dirumuskan dengan menggunakan matrik TOWS dan menghasilkan 4 (empat) alternatif strategi dan 11 (sebelas) program kerja.

Beberapa saran yang diberikan yaitu : (1) Agar dibentuk suatu fokus tim yang dibuat secara berjenjang (*cascading*) dimulai dari fokus tim tingkat cabang pembantu yang terdiri dari pejabat (*officer*) atau pegawai lainnya yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang bagus dipimpin oleh Kepala Cabang Pembantu (*spoke*) dan fokus tim tingkat cabang yang terdiri dari para Kepala Cabang Pembantu dan manajer lainnya yang ada di Cabang seperti Outlet Manager dan ICC Manager yang dipimpin oleh Kepala Cabang Cabang. (2) Agar setiap manajer berfungsi sebagai *Service Leader* dalam unit kerjanya masing-masing dengan tugas memotivasi, melakukan kontrol dan evaluasi terhadap seluruh staf menyangkut kualitas layanan yang diberikan sesuai dengan Standar Pelayanan Bank Mandiri, (3) Agar melakukan komparasi tingkat kualitas layanan dengan bank kompetitornya secara rutin dan periodik dengan cara *marketing intelegent* seperti *mystery shopping*, *mystery call* minimal pada bank kompetitor di wilayah kerjanya masing-masing.

Kata Kunci : PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Jkt. Kyai Tapa, *Fee Base Income*, 4 C (*Company, Customer, Competitor, Change*), SERVQUAL Skor, Dimensi Pelayanan, Teknik Delphi, Metode Slovin, *Purposive Sampling, Convenience Sampling*.

