

## PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN PERBANKAN MELALUI METODE SIX SIGMA

Eka Dyah Setyaningsih

Program Studi Manajemen  
Akademi Sekretari Dan Manajemen BSI Jakarta  
[eka.edy@bsi.ac.id](mailto:eka.edy@bsi.ac.id)

*In the face of 'the people AEC 2015 Start It should fix that kita Economy Remain stable . The efforts made hearts is the World Bank About quality services should perform Repairs - Repair Services hearts shown to customers hearts for support the transaction. The author took the research object is quality service Consisting Of Physical Evidence, reliability, power with a response, we are talking about the assurance, empathy through the use of six sigma method with 23 Questions posed. Six sigma method is done to solve problems with the application of DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Through DMAIC Step by Step -masing so until found the root of the problem which affects the findings Must End Its indeed improved. Should the results be improved Namely findings - findings are documented and disseminated quality improvement, Practices - Best Practices The success hearts improve standardized process and used as a standard work guidelines quality services. Based on the findings of the study it can be stated that the root of the problem are obtained in order for the steps that must achieved*

*Keywords : Banking , quality service , using six sigma method*

### I. PENDAHULUAN

Dunia perbankan saat ini mulai bergerak maju langkah demi langkah dalam memperbaiki kualitas layanan perbankan. Perbaikan kualitas layanan setiap perkembangan perekonomian sangat diperlukan karena untuk menjawab kebutuhan nasabah yang semakin kompleks dalam bertransaksi. Kemudahan dalam bertransaksi sangat diinginkan oleh nasabah baik untuk sektor rumah tangga atau pun sektor perusahaan baik di dalam negeri maupun luar negeri. Perbaikan kualitas layanan yang terdiri dari bukti fisik (tangible), keandalan (*reliability*), Daya tanggap (*responseveness*), Jaminan (*assurance*), Empati (*empathy*) harus senantiasa dikelola dengan efektif sehingga nasabah tetap nyaman bertransaksi atau berinvestasi di bank dengan efektif dan menjawab tantangan perekonomian yang semakin bersaing dengan bank lainnya. Perbaikan kualitas layanan perbankan dilakukan dengan konsep servqual untuk melihat kesenjangan antara kinerja dan harapan, setelah itu akan ada metode Six Sigma yang terdiri dari *Define, Measure, Analyze, Improvement and Control (DMAIC)*

### II. TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Bank

Pierson dalam Hasibuan (2005:2) mendefinisikan bank adalah badan usaha yang memberikan kredit tetapi tidak menerima kredit.

Teori Pierson ini menyatakan bahwa bank dalam operasionalnya hanya bersifat pasif saja, yaitu hanya menerima titipan uang saja.

Siamat (2004:8) mendefinisikan bank adalah lembaga intermediasi keuangan memberikan jasa-jasa keuangan baik kepada unit surplus maupun kepada unit defisit.

Berdasarkan Undang- Undang R.I Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan yang telah diubah dengan UU Nomor 10 tahun 1998 : bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

#### 2.2. Pengertian Kualitas Jasa Layanan

Service quality dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas layanan yang mereka terima atau peroleh (Parasuraman dalam Lupiyoadi.2006:148). Sedangkan menurut Wayckof dalam Tjiptono (2007 : 59) kualitas jasa pelayanan bank adalah tingkat keunggulan yang diharapkan nasabah dan pengendalian atas tingkat keunggulan yang diharapkan nasabah serta pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan nasabah. Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan bank yaitu nasabah (*Expectation*) dan kinerja bank yang dirasakan nasabah (*performance*).

### 2.3. Metode Six Sigma

Lima Langkah yang terdapat dalam penerapan Six Sigma atau disebut *DMAIC* yaitu *Define, Measure, Analyze, Improve dan Control*. Berikut ini pembahasan mengenai *DMAIC* menurut Gasperz (2002 : 41) adalah :

#### 1. Tahap *Define* (Penentuan)

*Define* merupakan langkah operasional pertama dalam program peningkatan kualitas Six Sigma. Pada tahap ini tim pelaksana mengidentifikasi permasalahan, mendefinisikan spesifikasi pelanggan, dan menentukan tujuan pengurangan biaya serta target waktu. Beberapa hal yang terkait pada tahap ini adalah :

##### a. Kriteria pemilihan proyek *Six Sigma*

Suatu tantangan yang dihadapi dalam program peningkatan kualitas *Six Sigma* adalah mendefinisikan kriteria pemilihan

proyek *Six Sigma*, dimana dalam banyak keputusan bisnis dikenal pula dengan ungkapan bahwa “kita perlu setuju untuk tidak hanya pada apa yang dikerjakan, tetapi juga pada apa yang seharusnya tidak dikerjakan”. Ungkapan ini menunjukkan bahwa proyek *Six Sigma* bukan asal-asalan atau sekedar melakukan proyek tanpa mengetahui manfaat dan kriteria apa yang harus dijadikan pedoman untuk memilih proyek ini.

##### b. Peran dan tanggung jawab dari orang-orang yang akan terlibat dalam proyek *Six Sigma*.

Mendapatkan beberapa orang atau kelompok orang dengan peran generik beserta gelar-gelar yang umum dipakai dalam proyek *Six Sigma* sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 1: Peran Generik dengan Berbagai gelar atau "Belt"

No	Peran Generik dengan berbagai Gelar "Belt"
1	Dewan kepemimpinan ( <i>Leadership Council</i> ) Dewan Kualitas ( <i>Quality Council</i> ), Komite Pengarah ( <i>Steering Committee</i> ), <i>Senior Champion</i>
2	<i>Champions</i>
3	<i>Master black belt</i>
4	<i>Black belt</i>
5	<i>Green belt</i>
6	Anggota Tim ( <i>Team Member</i> )

Sumber : Hasil Penelitian (2014)

##### c. Pernyataan Tujuan Proyek Six Sigma

Pernyataan tujuan proyek harus ditetapkan untuk setiap proyek Six Sigma yang terpilih. Pernyataan tujuan yang benar adalah apabila mengikuti prinsip *SMART* sebagai berikut :

- *Specific target* kinerja berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja dari setiap karakteristik kualitas *Critical to Quality (CTQ)* yang berkaitan langsung dengan kebutuhan pelanggan serta mempengaruhi kepuasan pelanggan.
- *Measurable target* dalam proyek peningkatan kualitas *Six Sigma* harus dapat diukur menggunakan indikator pengukuran yang tepat, guna mengevaluasi keberhasilan, peninjauan ulang dan tindakan perbaikan diwaktu mendatang.
- *Archivable target* dalam proyek peningkatan kualitas Six Sigma harus dapat dicapai melalui usaha-usaha yang menantang (*Challenging Efforts*).

- *Result-oriented target* dalam proyek peningkatan kualitas Six
- Sigma harus berfokus pada hasil-hasil berupa peningkatan kinerja dari setiap karakteristik kualitas *Critical to Quality (CTQ)* yaitu kunci yang telah didefinisikan dan diterapkan, yang ditunjukkan dengan penurunan *DPMO (defect per million opportunities)* dan peningkatan kapabilitas proses *Time bound target*. Proyek peningkatan kualitas Six Sigma harus menetapkan batas waktu pencapaian target kinerja dari setiap karakteristik kualitas *Critical to Quality (CTQ)*, kunci dan target kinerja itu harus dicapai pada batas waktu yang telah ditetapkan.

#### 2. Tahap *Measure* (Pengukuran)

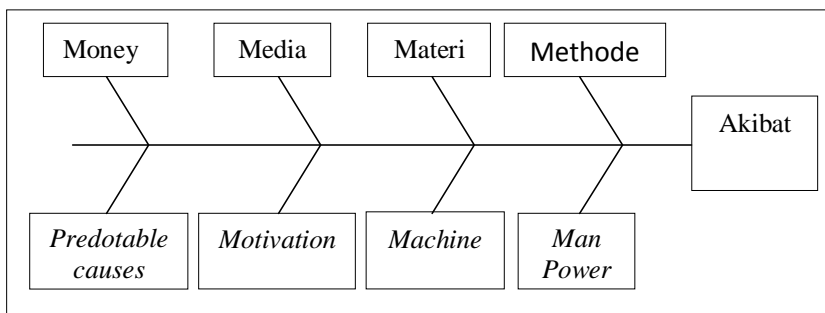
Tiga hal pokok yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu:

- a. Memilih atau menentukan karakteristik kualitas *Critical to Quality (CTQ)* yaitu kunci yang berhubungan langsung dengan

- b. Mengembangkan suatu rencana pengumpulan data melalui suatu pengukuran yang dapat dilakukan pada tingkat proses, *output*, dan/atau *outcome*.
- c. Mengukur kinerja sekarang (*Current Performance*) pada tingkat proses, *output*, dan/atau *outcome* untuk ditetapkan sebagai *baseline* kinerja (*performance baseline*) pada awal proyek Six Sigma. Karakteristik kualitas *Critical to Quality* (CTQ) yaitu kunci yang ditetapkan sebaiknya berhubungan langsung dengan kebutuhan spesifik dari pelanggan, yang diturunkan secara langsung dari persyaratan-persyaratan *output* dan pelayanan, dapat menggunakan "Moment of Truth". Hal yang paling penting dalam pengukuran *baseline* kinerja pada tingkat *outcome* melalui penanyaan langsung kepada

pelanggan adalah dengan mengumpulkan dua informasi sebagai berikut yaitu karakteristik kualitas yang dianggap penting oleh pelanggan (*rating* kepentingan) dan tingkat kepuasan yang telah dirasakan oleh pelanggan (*rating* kepuasan).

- 3. Tahap *Analyze*  
*Analyze* merupakan langkah ketiga dalam program peningkatan kualitas *Six Sigma*. Tahap ini menentukan faktor-faktor yang paling mempengaruhi proses, artinya mencari satu atau dua faktor yang jika diperbaiki akan memperbaiki proses secara dramatis. Untuk mengidentifikasi penyebab kegagalan / kecacatan dapat digunakan diagram sebab-akibat atau sering disebut diagram *fishbone* atau *Ishikawa*, berikut ini adalah contoh bentuk diagram sebab-akibat :



Gambar 1 : Diagram sebab akibat  
 Sumber : Hasil Penelitian (2014)

- 4. Tahap *Improve*  
 Berdasarkan sumber-sumber dan akar penyebab dari masalah kualitas yang teridentifikasi, maka perlu dilakukan penetapan rencana tindakan (*Action plan*) untuk melaksanakan peningkatan kualitas *Six Sigma*. Pengembangan rencana tindakan merupakan salah satu aktivitas yang penting dalam program peningkatan kualitas *Six Sigma*, yang berarti bahwa dalam tahap ini tim peningkatan kualitas *Six Sigma* harus memutuskan apa yang harus dicapai (berkaitan dengan target yang ditetapkan), alasan kegunaan (mengapa), rencana tindakan itu harus dilakukan dimana rencana tindakan itu akan diterapkan atau dilakukan, bilamana rencana tindakan itu akan dilakukan, siapa yang akan menjadi penanggung jawab dari rencana tindakan itu, bagaimana melaksanakan rencana tindakan itu dan berapa besar biaya untuk melaksanakan rencana tindakan itu serta

manfaat positif yang diterima dari implementasi rencana tindakan itu.

- 5. Tahap *Control*  
 Merupakan tahap operasional terakhir proyek peningkatan kualitas *Six Sigma* dalam membuat rencana dan desain pengukuran, agar hasil yang sudah baik dari perbaikan tim bisa berkesinambungan yaitu dengan selalu memonitor dan mengkoreksi, bila sudah mulai menurun maka dilakukan perbaikan lagi. Pada tahap ini hasil-hasil peningkatan kualitas didokumentasikan dan disebarluaskan, praktek-praktek terbaik yang sukses dalam meningkatkan proses distandarisasi – kan dan dijadikan pedoman kerja standar, serta kepemilikan dan tanggung jawab proses, yang berarti *Six Sigma* berakhir pada tahap ini. Selanjutnya proyek *Six Sigma* pada area lain dalam proses atau organisasi bisnis ditetapkan sebagai proyek-proyek baru yang harus mendekati siklus *DMAIC*. Melalui cara ini maka akan terjadi peningkatan integrasi,

instrumenalisasi, pembelajaran, dan *sharing* atau transfer pengetahuan-pengetahuan baru (Gaspersz, 2002 :41).

### III. METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel 350 nasabah. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner dari variabel kualitas jasa yang diukur terdiri dari lima dimensi. Kelima dimensi kualitas layanan tersebut masing-masing diwakili oleh beberapa pertanyaan yang seluruhnya berjumlah 23 pertanyaan. Untuk menentukan skor digunakan skala likert dimana kepentingan (harapan dan kinerja) diberikan bobot

satu sampai empat. Uji instrument dengan uji validitas dan reabilitas. Dimulai dari permasalahan akan keluhan nasabah bank, dilanjutkan dengan identifikasi menggunakan dimensi kualitas dari *Service Quality* yang dituangkan dalam kuisisioner kemudian didapatkan *GAP* dan dilanjutkan dengan melakukan analisa data menggunakan *DMAIC* dari *Six Sigma*, dan selanjutnya didapatkan suatu Standar Pelayanan sebagai *Output* dan Usulan Perbaikan ataupun Rencana Tindak Lanjut (RTL) sebagai *Outcame* nya.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Pengukuran Service Quality

Tabel 2 : Kepuasan, Harapan, dan Gap Tiap Atribut

Dimensi	Keterangan	Atribut Pertanyaan	Kinerja	Harapan	Gap
Bukti Fisik (Tangible)	X1.1	Penampilan, penataan dan kenyamanan kebersihan gedung ruangan kantor bank	3.79	3.82	-0.03
	X1.2	Penampilan customer service, teller, danpetugas karyawan lainnya rapi dan sopan	3.59	3.62	-0.03
	X1.3	Peralatan dan teknologi perbankan yang dimiliki	2.57	3.67	-1.1
	X1.4	Daya tarik visual yang mudah dipahami dengan adanya desain ruangan	3.64	3.68	-0.04
Keandalan (Reability)	X2.1	Keandalan customer service, teller dan karyawan lainnya dalam melakukan pelayanan perbankan	3.5	3.58	-0.08
	X2.2	Kemampuan para petugas bank dalam memecahkan permasalahan	2.59	3.7	-1.11
	X2.3	Ketepatan menepati janji pada nasabah	3.6	3.62	-0.02
	X2.4	Kesesuaian pelayanan perbankan yang tepat waktu	3.53	3.59	-0.06
	X2.5	Reputasi nama baik bank	3.45	3.47	-0.02
Daya tanggap (Responsive)	X3.1	Memberikan waktu tunggu yang wajar atau tidak terlalu lama	1.7	3.87	-2.17
	X3.2	Kemampuan berkomunikasi yang baik	3.44	3.48	-0.04
	X3.3	Kecepatan waktu pelayanan	3.49	3.52	-0.03
	X3.4	Kesiapan membantu nasabah	3.84	3.87	-0.03
Jaminan	X4.1	Konsistensi semua petugas bank selalu bersikap ramah dan sopan	3.8	3.84	-0.04
	X4.2	Kejujuran para petugas bank	3.71	3.77	-0.06
	X4.3	Keamanan melakukan transaksi	2.75	3.75	-1
	X4.4	Kemampuan menjawab pertanyaan dengan baik	3.7	3.76	-0.06

Empati	X4.5	Memiliki petugas bank yang memberikan pelayanan terbaik	3.73	3.8	-0.07
	X5.1	Hari dan jam pelayanan bank yang nyaman bagi nasabah	3.75	3.8	-0.05
	X5.2	Semua petugas bank mengutamakan kepentingan terbaik nasabah	3.46	3.49	-0.03
	X5.3	Bank memberikan perhatian khusus kepada nasabah	3.71	3.76	-0.05
	X5.4	Keadilan dalam pelayanan nasabah	3.73	3.77	-0.04
	X5.5	Kepedulian petugas bank terhadap keluhan nasabah	2.67	3.81	-1.14

Sumber : Hasil pengolahan data (2014)

**4.2. Pengolahan DMAIC (Define Measure Analyze Improve Control) Six Sigma**

Pernyataan masalah dengan tujuan proyek Six Sigma :

1. Tahap Define

a. Pernyataan Masalah

Proses perhitungan pada tahap servqual terlihat yang paling tinggi nilai gap nya adalah pada atribut “Memberikan waktu tunggu yang wajar atau tidak terlalu lama” dengan kesenjangan -2.17. Hal ini merupakan nilai atribut yang memiliki nilai kesenjangan paling tinggi antara persepsi dan harapan. Masalah waktu tunggu pelayanan kepada nasabah merupakan hal yang paling penting dalam pelayanan perbankan sehingga ketidakpuasan akan mengakibatkan menurunnya nasabah apabila tidak diperbaiki secara cepat. Permasalahan

yang berkaitan dengan waktu tunggu pelayanan berdampak menurunnya nasabah karena proses pelayanan yang belum maksimal.

b. Tujuan Proyek Six Sigma

Meningkatkan kualitas layanan melalui perbaikan indikator kualitas layanan nasabah yang menyebabkan nasabah belum merasakan kepuasan yang maksimal pada perbankan.

2. Tahap Measure

a. Karakteristik *Critical to Quality (CTQ)* yaitu kunci perumusan karakteristik *CTQ* dengan kebutuhan spesifik nasabah perbankan, memiliki dimensi dan atribut kualitas jasa pelayanan yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas terhadap proses kerja yang dilakukan adalah :

Tabel 3 : Hasil Uji Reabilitas Tingkat Kepuasan

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.613	23

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

Tabel 4: Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan

<i>Item-Total Statistics</i>				
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
X1.1	81.2486	13.087	.254	.596
X1.2	81.4457	12.328	.360	.579
X1.3	81.3971	12.292	.381	.576
X1.4	81.3914	12.376	.351	.580
X2.1	81.5714	13.220	.122	.613
X2.2	81.3714	13.329	.136	.610
X2.3	81.4514	13.056	.193	.603
X2.4	81.4771	13.414	.105	.614
X2.5	81.5886	13.309	.108	.615

X3.1	81.2029	13.497	.191	.603
X3.2	81.5857	12.988	.168	.607
X3.3	81.5457	13.062	.162	.608
X3.4	81.2029	13.623	.154	.607
X4.1	81.2257	13.213	.278	.595
X4.2	81.3029	13.180	.227	.599
X4.3	81.3229	13.457	.138	.608
X4.4	81.3143	13.511	.135	.609
X4.5	81.2686	13.274	.230	.599
X5.1	81.2657	13.164	.258	.596
X5.2	81.5800	13.012	.168	.607
X5.3	81.3143	13.437	.140	.608
X5.4	81.3000	13.580	.111	.611
X5.5	81.2600	13.213	.257	.597

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

Tabel 5 : Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan ( $R_{hitung} > R_{tabel}$ )

Butir Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0.254	0.095	Valid
X1.2	0.36	0.095	Valid
X1.3	0.381	0.095	Valid
X1.4	0.351	0.095	Valid
X2.1	0.122	0.095	Valid
X2.2	0.136	0.095	Valid
X2.3	0.193	0.095	Valid
X2.4	0.105	0.095	Valid
X2.5	0.108	0.095	Valid
X3.1	0.191	0.095	Valid
X3.2	0.168	0.095	Valid
X3.3	0.162	0.095	Valid
X3.4	0.154	0.095	Valid
X4.1	0.278	0.095	Valid
X4.2	0.227	0.095	Valid
X4.3	0.138	0.095	Valid
X4.4	0.135	0.095	Valid
X4.5	0.23	0.095	Valid
X5.1	0.258	0.095	Valid
X5.2	0.168	0.095	Valid
X5.3	0.14	0.095	Valid
X5.4	0.111	0.095	Valid
X5.5	0.257	0.095	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

Tabel 6 : Hasil Uji Reabilitas Tingkat Harapan  
*Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	23

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

Tabel 7 : Hasil Uji Validitas Tingkat Harapan  
*Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	81.1971	13.362	.257	.603

X1.2	81.3943	12.549	.374	.585
X1.3	81.3457	12.576	.379	.584
X1.4	81.3400	12.655	.351	.588
X2.1	81.5400	13.493	.121	.620
X2.2	81.3200	13.588	.143	.615
X2.3	81.4000	13.358	.189	.610
X2.4	81.4486	13.497	.146	.616
X2.5	81.5457	13.549	.119	.620
X3.1	81.1514	13.796	.186	.611
X3.2	81.5343	13.224	.179	.612
X3.3	81.4943	13.391	.151	.616
X3.4	81.1514	13.917	.152	.614
X4.1	81.1743	13.462	.291	.601
X4.2	81.2514	13.455	.229	.606
X4.3	81.2714	13.734	.141	.615
X4.4	81.2629	13.787	.139	.615
X4.5	81.2171	13.586	.221	.607
X5.1	81.2143	13.458	.254	.603
X5.2	81.5286	13.322	.162	.615
X5.3	81.2629	13.730	.138	.615
X5.4	81.2486	13.832	.122	.617
X5.5	81.2086	13.455	.272	.602

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

Tabel 8 : Hasil Uji Validitas Tingkat Harapan ( $R_{hitung} > R_{tabel}$ )

Butir Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0.257	0.095	Valid
X1.2	0.374	0.095	Valid
X1.3	0.379	0.095	Valid
X1.4	0.351	0.095	Valid
X2.1	0.121	0.095	Valid
X2.2	0.143	0.095	Valid
X2.3	0.189	0.095	Valid
X2.4	0.146	0.095	Valid
X2.5	0.119	0.095	Valid
X3.1	0.186	0.095	Valid
X3.2	0.179	0.095	Valid
X3.3	0.151	0.095	Valid
X3.4	0.152	0.095	Valid
X4.1	0.291	0.095	Valid
X4.2	0.229	0.095	Valid
X4.3	0.141	0.095	Valid
X4.4	0.139	0.095	Valid
X4.5	0.221	0.095	Valid
X5.1	0.254	0.095	Valid
X5.2	0.162	0.095	Valid
X5.3	0.138	0.095	Valid
X5.4	0.122	0.095	Valid
X5.5	0.272	0.095	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

b. Pengukuran *Baseline* Kinerja pada Tingkat *Outcome* Berdasarkan Atribut Hasil perhitungan DPMO dan level sigma

tiap atribut yang didapat dari hasil data diolah dapat dilihat pada Tabel 9 dibawah ini :

Tabel 9 : Hasil Pengukuran Baseline Kinerja Pada Tingkat Outcome Berdasarkan Atribut

CTQ	Dimensi	Persepsi (Kinerja)	Harapan	Gap	Target Kepuasan	Tingkat Kepuasan	DPMO	Sigma
		1	2	3 = 1-2	4	5 = (1)/(4)x 100%	6= 1-(5) x 10 <sup>6</sup>	7
1	X1.1	3.79	3.82	-0.03	4	94,75%	50000	2.45
2	X1.2	3.59	3.62	-0.03	4	89,75%	110000	2.39
3	X1.3	2.57	3.67	-1.1	4	64,25%	360000	2.14
4	X1.4	3.64	3.68	-0.04	4	91%	90000	2.41
5	X2.1	3.5	3.58	-0.08	4	87,5%	125000	2,37
6	X2.2	2.59	3.7	-1.11	4	64,75%	360000	2,14
7	X2.3	3.6	3.62	-0.02	4	90%	100000	2,4
8	X2.4	3.53	3.59	-0.06	4	88,25%	120000	2,38
9	X2.5	3.45	3.47	-0.02	4	86,25%	140000	2,36
10	X3.1	1.7	3.87	-2.17	4	42,5%	580000	1,92
11	X3.2	3.44	3.48	-0.04	4	85%	140000	2,36
12	X3.3	3.49	3.52	-0.03	4	87,25%	130000	2,37
13	X3.4	3.84	3.87	-0.03	4	96%	40000	2,46
14	X4.1	3.8	3.84	-0.04	4	95%	50000	2,45
15	X4.2	3.71	3.77	-0.06	4	92,75%	80000	2,42
16	X4.3	2.75	3.75	-1	4	68,75%	320000	2,18
17	X4.4	3.7	3.76	-0.06	4	92,5%	80000	2,42
18	X4.5	3.73	3.8	-0.07	4	93,25%	70000	2,43
19	X5.1	3.75	3.8	-0.05	4	93,75%	70000	2,43
20	X5.2	3.46	3.49	-0.03	4	86,5%	140000	2,36
21	X5.3	3.71	3.76	-0.05	4	92,75%	80000	2,42
22	X5.4	3.73	3.77	-0.04	4	93,25%	70000	2,43
23	X5.5	2.67	3.81	-1.14	4	66,75%	340000	2,16

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

- a. Perhitungan nilai Sigma =  $\text{normsinv}((1000000 - \text{DPMO}) / 1000000) + 1.5$   
 Nilai-nilai DPMO telah diketahui dari perhitungan sebelumnya, angka 1000000 merupakan kemungkinan terjadinya kegagalan dalam memenuhi kebutuhan pelayanan nasabah dalam program peningkatan kualitas Six Sigma. Angka 1.5 merupakan konstan sesuai dengan konsep Motorola yang mengijinkan terjadi pergeseran pada nilai rata-rata sebesar  $\pm 1.5$  sigma. Misal pada dimensi Tangible, atribut X1.1 =  $\text{normsinv}((1 - 50000 / 1000000) + 1.5) = 2.45$ . Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat sigma yang diinginkan masih jauh dari target yang diinginkan ialah 6 sigma dan DPMO 3.
3. Tahap Analyze  
 a. Menentukan Kapabilitas Proses

Tabel 10 : Penentuan Kapabilitas Proses Kualitas Layanan Perbankan

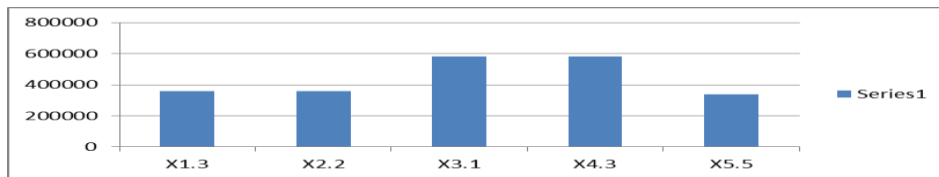
No	Butir Pertanyaan	Tingkat DPMO	Target Kepuasan	Deskripsi Kesalahan Potensial
1	X1.3	360000	4	Peralatan dan teknologi perbankan yang dimiliki masih belum semua sesuai dengan standar hanya bank-bank tertentu yang sudah memiliki
2	X2.2	360000	4	Kemampuan para petugas bank belum semua terlatih dalam memecahkan permasalahan
3	X3.1	580000	4	Memberikan waktu tunggu yang masih terlalu lama
4	X4.3	580000	4	Keamanan melakukan transaksi belum teratasi dengan baik
5	X5.5	340000	4	Kepedulian petugas bank terhadap keluhan nasabah masih kurang cepat teratasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)



Melalui penggunaan diagram pareto dapat diketahui tingkat DPMO paling

besar atau paling tinggi yang memberikan keluhan / ketidakpuasan nasabah bank



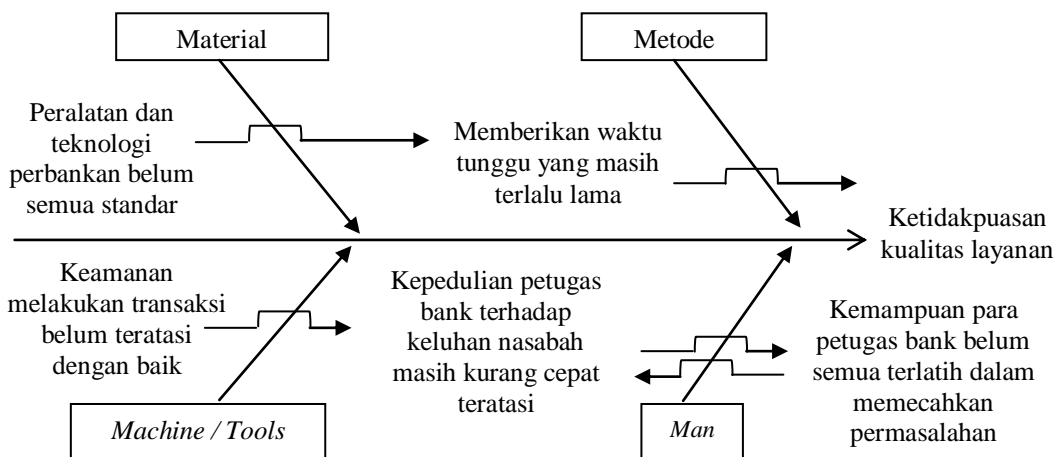
Gambar 2 Diagram Pareto

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

Diagram pareto tersebut dapat digunakan untuk mengetahui beberapa jenis kesalahan diatas, sehingga didapatkan persentase keluhan nasabah pada masing-masing butir pertanyaan yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini

adalah pada kualitas pelayanan untuk waktu tunggu yang terlalu lama dalam pelayanan nasabah sehingga dari data tersebut dibuat diagram sebab akibat (fishbone diagram) agar dapat melihat sebab terjadinya permasalahan yang terjadi dalam proses kualitas layanan dalam dunia perbankan.

- b. Mengidentifikasi sumber-sumber dan akar penyebab masalah  
Berdasarkan diagram pareto diatas dapat dilihat yang mendominasi ketidakpuasan



Gambar 3 Fishbone Diagram

Sumber : Data olahan (2014)

Tabel 11 : Rangkuman Wawancara dengan Nara Sumber pada Sesi *Brainstorming* Pembahasan *Fishbone* Diagram

Masalah	Penyebab	Uraian
	<i>Material</i>	
Peralatan dan teknologi perbankan belum semua standar	Setiap bank mempunyai kelebihan dan kekurangannya sendiri-sendiri maka standarisasi belum terlihat jelas	Sarana ATM belum menyeluruh secara online digunakan diatm yang berbeda  Proses pentransferan uang yang terkadang mengalami kendala apabila berbeda bank  Fasilitas yang diberikan belum seimbang antara bank satu dan lainnya sehingga terlihat mencolok bank yang belum memenuhi kebutuhan masyarakat

<i>Machine/Tools</i>		
Keamanan melakukan transaksi belum teratasi	Saldo naabah yang tidak sesuai dengan seharusnya	Selisih saldo tabungan dan ATM tidak sama
	Biaya administrasi yang semakin tinggi	Gerai ATM yang masih kurang nyaman peletakkannya sehingga membuat sebagian nasabah enggan untuk bertransaksi
<i>Man</i>		
Kepedulian petugas bank terhadap keluhan nasabah masih kurang cepat teratasi	Kurangnya Pelatihan dan berkelanjutan	Penyegaran, Pendidikan Tenaga baru yang belum terampil dalam melayani nasabah
Kemampuan para petugas bank belum semua terlatih		Ada beberapa petugas bank yang harus dilatih untuk melayani nasabah dengan cekatan
<i>Metode</i>		
Memberikan waktu tunggu yang masih terlalu lama	Petugas bank masih ada yang kurang terampil dalam menghadapi nasabah terutama teller dan customer service	Harus ada standarisasi waktu atau prosedur administrasi yang lebih efisien untuk segi pelayanan nasabah
	Belum ada standarisasi pelayanan baik di teller maupun customer service	Pelayanan nasabah harus diikuti dengan sistem informasi nasabah yang lebih menunjang dalam segi pelayanan nasabah atau memberikan kemudahan kepada nasabah tanpa harus mengantri yang terlalu lama

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2014)

Berdasarkan pengamatan keluhan nasabah ditemukan permasalahan ketidakpuasan kualitas layanan ditemukan akar permasalahan yang terjadi adalah berasal dari *method* dan *man*, yaitu :

1. *Man* terjadi akar permasalahannya yaitu sumber dayam manusia perugas bank yang harus dilatih kembali supaya lebih terampil dalam meningkatkan kualitas layanan perbanakn dan yang utama peduli terhadap keluhan nasabah
2. *Method* terjadi akar permasalahannya yaitu waktu tunggu yang masih terlalu lama antara nasabah satu dengan yang lainnya
4. Tahap *Improvement*

Tahap *improvement* ini dikemukakan setelah sumber-sumber dan akar penyebab dari masalah ketidakpuasan kualitas layanan teridentifikasi, maka terdapat penetapan rencana tindakan (*action plan*) untuk peningkatan kualitas layanan Six Sigma.

Berdasarkan akar permasalahan maka hal yang penting untuk dilakukan peningkatan adalah:

1. *Man* yang berarti harus diperbaiki kondisi sumber daya manusianya dengan peningkatan kemampuan operasional yaitu skill yang dimiliki dengan lebih terampil dan cekatan dalam melayani nasabah

2. *Method* yang berarti adanya standarisasi waktu atau peningkatan prosedur administrasi dalam pelayanan nasabah

5. Tahap *Control*

Tahap control ini merupakan tahap akhir dalam peningkatan kualitas layanan *Six Sigma* dengan membuat rencana dan desain pengukuran agar hasil bisa berkesinambungan dengan memonitor dan mengevaluasi dari *action plan* yang dilakukan.

Beberapa hal yang akan dilakukan pada saat tahap control adalah :

1. *Man* (Sumber daya manusia) yang berarti tahap kontrolnya adalah dengan adanya pelatihan ketrampilan melayani nasabah serta meningkatkan kualitas kerja dan adanya Sistem Penilaian Kinerja untuk semua petugas bank. Melalui sistem penilaian kinerja ini maka dievaluasi lebih lanjut kinerja dari semua petugas dari teller dan *customer service* untuk melihat peningkatan kualitas kerja atau adanya praktek-praktek terbaik yang sukses dalam meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan dan dijadikan pedoman standarisasi kerja.
2. *Method* yang berarti tahap kontrolnya adalah adanya perbaikan sistem informasi perbankan khususnya sistem informasi

debitur, sistem yang menyediakan informasi mengenai debitur baik perorangan maupun badan usaha, yang diolah berdasarkan laporan penyediaan dana yang diterima Bank Indonesia dari Pelapor. SID (Sumber Informasi Debitur) dikembangkan dengan tujuan untuk membantu :

- a. Bagi pemberi kredit, antara lain :
  - Membantu dalam mempercepat proses analisis dan pengambilan keputusan pemberian kredit
  - Mengurangi ketergantungan pemberi kredit kepada agunan konvensional pemberi kredit dapat menilai reputasi kredit calon debitur sebagai pengganti / pelengkap agunan.
- b. Bagi penerima kredit, antara lain :
  - Mempercepat waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh persetujuan kredit
  - Nasabah baru, khususnya yang tergolong sebagai UMKM, akan mendapat akses yang lebih luas kepada pemberi kredit dengan mengandalkan reputasi keuangannya tanpa harus tergantung pada kemampuan untuk menyediakan agunan.

## V. PENUTUP

### 1.1. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa masih ada kesenjangan (gap) yang cukup tinggi diantaranya mengenai teknologi perbankan yang belum semua sesuai standar, sumber daya manusia yang masih kurang terlatih, keluhan nasabah yang belum terselesaikan secara tuntas
2. Perbaikan sumber daya manusia dalam dunia perbankan harus ditingkatkan agar lebih efektif dan efisien sehingga akan lebih terampil dan cekatan dalam menjalankan operasional bank pada setiap hari untuk menghadapi nasabah dengan karakter yang bermacam-macam dan transaksi perbankan yang semakin kompleks.
3. Perbaikan sistem informasi perbankan dengan instalasi yang lebih canggih untuk mendukung sarana perbankan dalam membantu memecahkan permasalahan nasabah
4. Perbaikan dari segi sumber daya manusia dan sistem informasi perbankan dilakukan secara berkesinambungan mengikuti perkembangan dunia perbankan dan mengevaluasi untuk

langkah terbaik selanjutnya demi kelancaran operasional perbankan.

### 1.2. Saran

1. Perbaikan sumber daya manusia dilakukan dengan mengefektifkan pelatihan dan pengembangan semua petugas bank secara berkesinambungan dan menindaklanjuti pelatihan tersebut dengan mengevaluasi secara berkala apabila sudah ada peningkatan untuk dipertahankan dan apabila masih ada yang diperbaiki harus ditingkatkan terus pelatihan untuk mendapatkan kualitas layanan yang bermutu.
2. Perbaikan sistem informasi perbankan dengan memperbaiki instalasinya secara online sehingga sistem komunikasi dan data nasabah dapat terorganisir dengan baik untuk kemudahan bertransaksi dan memecahkan permasalahan yang terjadi dalam dunia perbankan

## DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. 2002. Pedoman Implementasi Program Six Sigma Terintegrasi dengan ISO 9001:2000, MBNQ, HACCP. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, Sp, Melayu. 2005. Dasar-dasar Perbankan. Jakarta. Bumi Aksara
- Lupiyoadi, Rambat, 2006, Manajemen Pemasaran Jasa : Teori dan Praktek. Edisi Pertama. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Parasuraman et all. 2007. *Servqual : A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality Journal of Retailing* Vol : 64 (Spring) pp 12-40
- Siamat, 2004. Manajemen Lembaga Keuangan, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi. Jakarta Universitas Indonesia
- Republik Indonesia. Undang- Undang R.I Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan yang telah diubah dengan UU Nomor 10 tahun 1998
- Tjiptono Fandi. 2007. Total Quality Service. Bandung. Penerbit Alfabeta
- Petrus W, Theo A, Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Dengan Metode Six Sigma Pada Hotel Malioboro Inn Yogyakarta, Prosiding Seminar Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) Periode III, ISSN 1979-911X