

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN BANK BRI CABANG SEMARANG  
PATTIMURA DENGAN PENDEKATAN *IMPORTANCE AND  
PERFORMANCE ANALYSIS (IPA)***



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**PRIANGGA WISNU RADITYA**

**NIM : C2A009173**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2013**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Priangga Wisnu Raditya  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009173  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS KUALITAS PELAYANAN  
BANK BRI CABANG SEMARANG  
PATTIMURA DENGAN  
PENDEKATAN *IMPORTANCE AND  
PERFORMANCE ANALYSIS (IPA)***  
Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si.

Semarang, 6 November 2013

Dosen Pembimbing,

**(Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si.)**

NIP. 197006171998021001

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Priangga Wisnu Raditya, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PADA BANK BRI CABANG SEMARANG PATTIMURA DENGAN PENDEKATAN *IMPORTANCE AND PERFORMANCE ANALYSIS (IPA)*** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 6 November 2013

Yang membuat pernyataan,

**(PrianggaWisnuRaditya)**

**NIM : C2A009173**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“ALLAH TIDAK MEMBEBANI SESEORANG ITU MELAINKAN SESUAI  
DENGAN KEMAMPUANNYA”*

*(QS. AL-BAQARAH : 286)*

*SESUNGUHNYA BERSAMA KESULITAN ADA KEMUDAHAN MAKA APABILA  
ENKKAU TEALAH SELESAI (DARI SUATU URUSAN) TETAPLAH BEKERJA  
KERAS (UNTUK URUSAN YANG LAIN) DAN HANYA KEPADA  
TUHANMULAH ENKKAU BERHARAP*

*(QS, AL-INSYIRAH : 6-8)*

*“Never Give Up! Never, never never. Stand up with everything you’ve got”*

*“Learn from yesterday, life for today and hope for tomorrow”*

Skripsi ini saya persembahkan:

untuk Kedua orang tua saya,  
adik saya, para sahabat sehingga  
penulisan skripsi ini terselesaikan.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, sholawat serta salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PADA BANK BRI CABANG SEMARANG PATTIMURA DENGAN PENDEKATAN *IMPORTANCE AND PERFORMANCE ANALYSIS (IPA)*”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Drs. H. Mohammad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Suharnomo, SE., M.Si. selaku Kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. Tata Usaha dan Staf Perpustakaan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
6. Keluarga Besar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

7. Bapak Eko Kiswanto dan Ibu Sri Ruminingsih tercinta yang selalu sabar dalam mendidik serta mendoakan penulis.
8. Adikku tercinta Danu Prastyaji dalam memberikan dukungan dan doa.
9. Responden yang senantiasa mendukung dalam proses penyusunan skripsi.
10. Sahabat Jurusan Manajemen angkatan 2009 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
11. Sahabat KKN tahun 2012 Desa Suwawal, Kecamatan Mlonggo, Kabupaten Jepara.
12. Sahabatku : Yuliya, Pancoro, Cita, mas Afwan, mas Johan, mas Bagus, mas Amin, Hafis, mas Imam dalam memberi dukungan dan doa.
13. Semua pihak yang belum penulis sebutkan sebelumnya.

Penulis menyadari bahwa keterbatasan dalam penulisan skripsi, sehingga kritik dan saran menjadi harapan dari penulis.

Semarang, 6 November 2013

**PrianggaWisnuRaditya**

**NIM. C2A009173**

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Priangga Wisnu Raditya  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009173  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS KUALITAS PELAYANAN  
BANK BRI CABANG SEMARANG  
PATTIMURA DENGAN  
PENDEKATAN *IMPORTANCE AND  
PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 14 November 2013**

Tim penguji

1. Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si. (.....)
2. Drs. H. Sutopo, MS (.....)
3. Idris SE, M.Si (.....)

## ABSTRAK

Pengukuran Kepuasan Nasabah merupakan hal yang seharusnya dilakukan suatu organisasi secara periodik untuk lebih memantapkan keunggulan bersaingnya dibandingkan dengan kompetitor. Peningkatan Kinerja yang dilakukan oleh petugas bank sebagai penyaji jasa serta pihak manajemen PT Bank BRI (Persero) Tbk sebagai penyedia jasa perbankan, pada atribut yang tepat akan membawa dampak positif yaitu meningkatkan kepuasan nasabah. Namun sebaliknya, peningkatan kinerja pada atribut yang tidak tepat akan membawa suatu organisasi pada pemborosan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kepuasan nasabah dengan menggunakan metode Importance Performance Analysis dan Diagram Kartesius. Metode Importance Performance Analysis dapat digunakan untuk menentukan bobot pada sisi tingkat kinerja / pelayanan yang diterima nasabah (X) dan bobot pada sisi tingkat kepentingan / harapan nasabah (Y) atas dasar lima dimensi kualitas pelayanan jasa yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy. Sedangkan metode diagram kartesius digunakan untuk mengidentifikasi prioritas perbaikan kinerja bagi perusahaan.

Data penelitian didapat dengan menyebarkan kuesioner yang meliputi pertanyaan-pertanyaan yang mewakili 5 dimensi kualitas pelayanan jasa yang dikembangkan dan divalidasi oleh Zeithaml, Valarie A, Parasuraman A dan Berry, Leonard L,(1990). Disamping itu, penulis juga menambahkan beberapa butir pertanyaan yang telah diuji validitasnya dengan menggunakan metode product moment (Corrected Item Total Correlation), dan reliabilitasnya dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Penelitian ini dilakukan pada Bank BRI cabang Semarang Pattimura.

Tingkat kesenjangan terbesar terdapat pada dimensi Keandalan (Reliability) dengan nilai gap sebesar (0,50), dimensi Bukti Fisik (Tangibles) dengan nilai gap sebesar (0,33), dimensi Daya Tanggap (Responsiveness) dengan nilai gap sebesar (0,44), dimensi Empati (Empathy) dengan nilai gap sebesar (0,41) dan dimensi Jaminan (Assurance) dengan nilai gap sebesar (0,29).

Kata Kunci : Kepuasan Nasabah, Tingkat Kepentingan, Tingkat Kinerja, Diagram Kartesius



## ABSTRACT

Customer satisfaction measurement is an organization that should be performed periodically to further strengthen their competitive advantages compared to competitors. Improved performance conducted by bank personnel as well as service providers, the management of PT Bank BRI (Persero) Tbk as a provider of banking services, the appropriate attributes will have a positive impact of increasing customer satisfaction. But on the contrary, an increase in performance on attributes that are not appropriate to bring an organization to waste.

This study aims to measure customer satisfaction using the Important Performance Analysis and Cartesian diagram. Important Performance Analysis methods can be used to determine the weights on the level of performance / service received by the customer (X) and the weight on the interest rate / client expectations (Y) on the basis of the five dimensions of service quality, namely reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles. While the Cartesian diagram method is used to identify priorities for performance improvement for the company.

Research data obtained by distributing a questionnaire that included questions representing the 5 dimensions of service quality are developed and validated by Zeithaml, Valarie A, A Parasuraman and Berry, Leonard L, (1990). In addition, the authors also added some of the questions that have tested its validity by using product moment (Corrected Item Total Correlation), and reliability by using Cronbach's Alpha. The research was conducted at the Semarang branch of Bank BRI Pattimura.

Greatest inequalities are on the dimensions of Reliability (Reliability) with a gap value of (0,50), dimensions Evidence physical (Tangibles) with a gap value of (0,33), dimension Responsiveness (Responsiveness) with a gap value of (0,44), dimensions of Empathy (Empathy) with a gap value of (0,41) and the dimensions Assurance (Assurance) with a gap value of (0,29).

Keywords: Customer Satisfaction, Importance, Performance Level, Cartesian diagram

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
MOTTO DAN PERSEMPAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	10
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	12
1.4. Tujuan Penelitian .....	12
1.5. Manfaat Penelitian .....	13
1.6. Sistematika Penulisan .....	14
<b>BAB II      TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Pustaka .....	16

2.1.1. Kepuasan Konsumen .....	16
2.1.2. <i>Gap</i> (Kesenjangan) Kualitas Layanan.....	19
2.1.3. Kualitas Pelayanan .....	20
2.1.4. Dimensi Kualitas Pelayanan .....	22
2.1.5. Kiat Pelayanan Prima .....	27
2.1.6. Fungsi Petugas Pelayanan Nasabah .....	37
2.2. Penelitian Terdahulu .....	40
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	43
2.4. Hipotesis Penelitian .....	45

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel ....	46
3.1.1. Variabel Penelitian .....	46
3.1.2. Definisi Operasional Variabel .....	47
3.2. Populasi dan Sampel .....	50
3.2.1. Populasi .....	50
3.2.2. Sampel .....	51
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	52
3.3.1. Data Primer .....	52
3.3.2. Data Sekunder .....	53
3.4. Metode Pengmpulan Data .....	53
3.5. Metode Analisis .....	54
3.5.1. Uji Validitas .....	54
3.5.2. Uji Reliabilitas .....	54

3.5.3.	Importance Performance Analysis (IPA) .....	55
3.6.	Analisis Kesenjangan ( <i>Gap</i> ) .....	59
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN</b>	
4.1.	Gambaran Umum PT. Bank Rakyat Indonesia (persero)	
	tbk .....	61
4.1.1.	Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (persero).....	61
4.1.2.	Visi dan Misi BRI .....	65
4.1.3.	Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia	
	(tbk) .....	66
4.1.4.	Job Description .....	68
4.1.5.	Aktivitas PT. Bank Rakyat Indonesia (tbk).....	73
4.2.	Karakteristik Responden .....	80
4.3.	Uji Reliabilitas dan Validitas .....	86
4.3.1.	Uji Reliabilitas .....	86
4.3.2.	Uji Validitas .....	87
4.4.	Metode Importance Performance Analysis (IPA).....	88
4.5.	Kesenjangan Antara Tingkat Kepentingan dengan	
	Tingkat kinerja .....	110
4.6.	Pembahasan .....	114
4.7.	Pengujian Hipotesis .....	117
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1.	Kesimpulan .....	124
5.2.	Saran .....	125

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	128
<b>LAMPIRAN</b> .....	137

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Keluhan Nasabah .....	7
Tabel 1.2.	Laporan Keragaan Jumlah Nasabah .....	10
Tabel 4.1.	Distribusi Pendapatan Responden .....	84
Tabel 4.2.	Freakuensi Transaksi Responden .....	85
Tabel 4.3.	Hasil Uji Reliabilitas .....	86
Tabel 4.4.	Hasil Uji Validitas .....	88
Tabel 4.5.	Atribut yang Terdapat dalam Setiap Kuadran .....	90
Tabel 4.6.	Tabel Kesenjangan ( <i>Gap</i> ) tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja .....	111
Tabel 4.7.	Pengujian Hipotesis .....	118

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	44
Gambar 3.1. Diagram Kartesius .....	89
Gambar 4.1. Deskripsi Nasabah Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Gambar 4.2. Deskripsi Nasabah Berdasarkan Usia .....	81
Gambar 4.3. Deskripsi Nasabah Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	82
Gambar 4.4. Deskripsi Nasabah Berdasarkan Pekerjaan .....	83
Gambar 4.5. Diagram Kartesius .....	91
Gambar 4.6. Diagram Kartesius Dimensi Tangible .....	105
Gambar 4.7. Diagram Kartesius Dimensi Reliability .....	106
Gambar 4.8. Diagram Kartesius Dimensi Responsiveness .....	107
Gambar 4.9. Diagram kartesiusDimensi Assurance .....	108
Gambar 5.0. Diagram Kartesius Dimensi Emphaty .....	109

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Data Responden .....	1388
Lampiran2	Penilaian Tingkat Kepentingan dan Kinerja.....	141
Lampiran 3	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	145
Lampiran 4	<i>Importance and Performance Analysis</i> .....	151
Lampiran 5	<i>Independent samplet-test</i> .....	152



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perkembangan dunia bisnis saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, baik bisnis yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa. Perkembangan perekonomian secara menyeluruh yang diiringi dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan menciptakan sebuah persaingan yang semakin ketat dan tajam, baik di pasar domestik maupun di pasar internasional. Oleh karena itu dalam persaingan yang demikian, perusahaan dituntut untuk dapat memuaskan pelanggannya dengan menciptakan produk-produk berkualitas sesuai dengan keinginan konsumen (Lupiyoadi, 2006).

Dunia perbankan saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Sehingga Keadaan ini menuntut setiap bank untuk mempertahankan atau mendapatkan nasabah baru. Pentingnya faktor pelayanan memang tidak dapat di hindari oleh bank, karena bisnis perbankan merupakan bisnis layanan (service). Bank-bank yang memberikan layanan lebih baik yang akan dicari oleh para nasabah. Dan ketidakpuasan nasabah akan mudah sekali membuat para nasabah tersebut pindah ke bank lain (Maukar, 2012).

Masing-masing bank berusaha untuk menarik nasabah sebanyak-banyaknya dengan meningkatkan kualitas baik dari segi pelayanan sampai dengan pemanfaatan teknologi yang semakin berkembang. Tujuan utama

dari semua itu adalah memberikan kepuasan bagi para nasabah. Dalam konteks teori consumer behavior, kepuasan lebih banyak diidentifikasi dari perspektif pengalaman konsumen setelah mengkonsumsi atau menggunakan suatu produk atau jasa (Maukar, 2012).

Pelayanan bagi dunia perbankan adalah kunci yang membedakan suatu bank dengan pesaingnya, sehingga memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Industri jasa perbankan ini sangat terkait erat dengan kepercayaan, *service* (layanan), dan hubungan yang dekat berpadu interaksi terbaik kepada nasabah. Suatu paradigma yang selama ini menganggap *service* merupakan tanggung jawab penuh dari karyawan yang berada di *front liners* (garda depan) sudah seharusnya diubah. *Front liners* juga hanya bisa bekerja dengan performa terbaik dengan dukungan *back office* secara penuh dan total. Pelayanan yang baik harus mampu memudahkan nasabah melewati keruwetan yang berbelit dan lama (Agus Sulaksono, 2006).

Terlepas dari kesesuaian dimensi pelayanan dengan kondisi spesifik, yang jelas adalah bahwa pemenuhan dimensi kualitas pelayanan merupakan suatu keharusan apabila manajemen perusahaan ingin meningkatkan kepuasan nasabahnya. Sejalan dengan persaingan yang semakin tajam dan permintaan pasar meningkat, banyak berbagai jenis produk dan jasa yang ditawarkan oleh perbankan kepada nasabah. Dalam mempersiapkan diri menghadapi persaingan tersebut, maka bank-bank harus jeli dalam melihat peluang pasar serta keinginan dan kebutuhan dari nasabah. Bank yang ingin

berkembang dan mendapatkan keunggulan kompetitif harus dapat memberikan jasa berkualitas dengan biaya yang lebih murah, dan pelayanan yang lebih baik dan dapat memuaskan kebutuhan nasabah sehingga timbul loyalitas. Dalam industri jasa, kualitas pelayanan adalah faktor yang sangat penting karena merupakan suatu *Profit Strategy* untuk memikat lebih banyak pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang ada, menghindari berpindahnya pelanggan dan menciptakan keunggulan khusus (Mukarom, 2012).

Dunia perbankan sekarang ini sangat bertumpu kepada kualitas teknologi informasi yang digunakan oleh setiap bank yang mempunyai kemampuan teknologi hampir setara. Persamaan produk, fitur, atau kemudahan pelayanan menjadikan perbankan menjadi industri yang homogen. Untuk memenangkan persaingan dalam industri yang homogen, salah satu cara adalah menyediakan jenis dan kualitas pelayanan yang bisa membedakan suatu bank dengan bank yang lain. Selain kualitas teknologi informasi yang digunakan bank, unsur lain yang penting dalam perbankan adalah unsur keamanan dan kepercayaan. Unsur tersebut menjadi faktor kunci bagi bank-bank untuk memenangkan persaingan selain faktor teknologi informasi. Bisnis perbankan merupakan bisnis jasa yang berdasar pada asas kepercayaan sehingga masalah kinerja pelayanan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan bisnis ini (Agus Sulaksono, 2006).

Bank pemerintah saat ini bukan satu-satunya pilihan masyarakat sebagai tempat untuk menyimpan uang maupun pelayanan jasa perbankan

lainnya karena masyarakat sudah semakin selektif dan kritis terhadap tuntutan pelayanan, disamping itu saat ini sudah ada jaminan dari Bank Indonesia (BI). Berdasarkan kinerja pelayanan yang ada di industri perbankan, maka setiap nasabah dalam memilih bank memiliki kriteria sendiri-sendiri. Ada nasabah yang menginginkan suatu bank yang bisa memberi bunga yang tinggi, keamanan (artinya saya harus yakin bahwa uang saya aman di bank tersebut), sedangkan bagi nasabah yang sering berpergian terutama ke luar negeri menginginkan layanan yang lebih cepat, efisien, nyaman, dan kemudahan dalam pengaksesan pada suatu waktu dan tempat tertentu diseluruh dunia. Disamping itu ada beberapa alasan lain dari para nasabah dalam memilih bank, yaitu: bank terkenal, bunga tinggi, produk bervariasi, teknologi canggih, layanan memuaskan, ada hadiah, keamanan terjamin, bergengsi, dan perhatian karyawan bank secara individu kepada nasabah (Mukarom, 2012)..

Di Indonesia ada 6 kelompok bank yaitu: Bank Persero (BUMN), Bank Umum Swasta Nasional Devisa, Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa, Bank Pembangunan Daerah, Bank Campuran, dan Bank Asing. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah salah satu Bank dengan jaringan terluas di Indonesia dan pada saat ini dengan mayoritas pada segmen pasar mikro, BRI memiliki jumlah nasabah terbesar. Hasil survey *Marketing Research Indonesia* (MRI) yang diadakan pada 1 November 2005 - 30 Januari 2006 terhadap pelayanan 19 Bank menilai

tentang kualitas pelayanan setiap Bank yang dilakukan dengan metode *mystery shopper* ini, menempatkan BRI pada peringkat ke-16, sedangkan hasil survey *Marketing Research Indonesia* (MRI) yang diadakan pada awal tahun 2010, BRI menempati peringkat ke-6. Kondisi ini menempatkan BRI dalam kelompok Bank pelat merah bersama dengan Bank Negara Indonesia (BNI) dan Bank Tabungan Negara (BTN). Penilaian MRI terhadap BRI akan berpengaruh terhadap citra BRI dimata masyarakat pada umumnya dan di mata nasabah BRI pada khususnya (Surat Edaran BRI, 2010).

Peningkatan pelayanan Bank BRI dilakukan dengan perluasan berbagai saluran pemasaran untuk mempercepat penetrasi ke pasar. Saluran pemasaran yang digunakan antara lain *Direct Sales Agent*, *Telemarketing*, Staf Bank BRI dan *Distribution Network* yang tangguh yang tersebar di seluruh Indonesia. Bank BRI menyediakan layanan kotak nasabah yang dapat menampung berbagai keluhan dari nasabahnya melalui situs [www.bri.co.id](http://www.bri.co.id) atau nasabah dapat langsung ke bagian *customer service*. Bank BRI saat ini memperkerjakan 21.179 karyawan dengan 921 kantor cabang, termasuk enam kantor cabang/perwakilan/anak perusahaan di luar negeri dan mempunyai total aktiva per posisi 30 Juni 2006 mencapai Rp. 255,3 triliun. Layanan distribusi Bank BRI juga dilengkapi dengan 2.664 ATM, disamping 6.121 ATM yang merupakan jaringan LINK (jaringan ATM Bersama) dan memiliki mesin *Electronic Data Capture* (EDC) sekitar tiga belas ribu yang tersebar di seluruh Indonesia (InfoBankNews, April 2012).

Penilaian akan kualitas layanan dalam penelitian yang dikenal dengan *service quality* (SERVQUAL), berdasarkan pada lima dimensi kualitas yaitu *tangibles* (bukti langsung), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati) (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1988).

Salah satu bentuk pelayanan ataupun aktivitas bank dalam usaha mengumpulkan dana guna meningkatkan pelayanan jasa perbankan kepada masyarakat adalah dengan cara pengolahan tabungan. Berbagai jenis tabungan yang tersedia masing-masing menawarkan berbagai manfaat dapat mempengaruhi nasabah dalam menentukan pilihan jenis produk tabungan untuk menyimpan dananya. Setiap karyawan disyaratkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan penampilan yang sesuai dengan pedoman layanan Bank BRI yang bertujuan untuk memberikan kepuasan bagi nasabahnya sehingga Bank BRI Cabang Semarang Pattimura mampu meningkatkan jumlah nasabahnya khususnya nasabah Tabungan BRI.

Adanya keluhan-keluhan yang ditujukan kepada BRI terutama menitik beratkan terhadap kualitas pelayanan mulai dilakukan oleh nasabah, baik secara langsung kepada pihak manajemen atau melalui surat pembaca di media-media cetak. Nasabah mengeluhkan sistem antrian di beberapa Kantor Cabang BRI yang dianggap tidak efisien dan lama, ketidakramahan petugas pada saat pelayanan hingga ketidakpuasan mereka terhadap keterlambatan pelayanan yang mereka terima. Hal ini menunjukkan bahwa BRI tidak saja dinilai oleh MRI tetapi juga oleh nasabah BRI sendiri.

Terdapat fenomena bisnis yang terjadi pada PT Bank BRI (Persero) Tbk. Setelah terpuruk pada tahun 2005, dengan melakukan perombakan direksi serta promosi dan pemasaran yang agresif, penjualan produk-produk Bank BRI mulai meningkat pada akhir tahun 2006 hingga sekarang. BRI cabang Semarang Pattimura selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada para nasabahnya agar merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, namun tetap saja ada keluhan yang muncul dari nasabah seperti dibawah ini.

**Tabel 1.1 Keluhan Nasabah**

No.	Jenis Keluhan	$\Sigma$ %
1.	Dalam hal pelayanan penggunaan ATM kadang selalu lambat dalam bertansaksi	14.4
2.	ATM BRI sering mengalami crash dan gangguan (offline)	18.6
3.	Antrian bertransaksi di teller yang cukup memakan waktu lama	32.8
4.	Sulit untuk menghubungi customer service pusat apabila ada permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan.	21.6
5.	Lambatnya waktu penanganan keluhan.	12.6

*Sumber : BRI Cabang Semarang Pattimura, 2012*

Hasil riset yang diadakan Marketing Research Indonesia, secara umum layanan nasabah lebih diperhatikan di kantor pusat. Di kantor-kantor cabang kebanyakan pelayanannya kurang seragam, sehingga bisa membingungkan nasabah (Stock Market News, 2 April 2008).

Dalam persaingan yang ketat hal utama yang harus diprioritaskan adalah kepuasan pelanggan atau nasabah (*customer satisfaction*), Sehingga

perusahaan dapat bersaing, bertahan, dan menguasai pasar. Keberhasilan pemasaran suatu produk sering tidak cukup hanya dengan menawarkan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh jasa tersebut. Justru yang terpenting adalah apakah penyediaan produk tersebut sudah sesuai dengan keinginan dan dapat memenuhi kebutuhan nasabah sehingga meningkatkan nilai nasabah (*cost value*).

Pihak manajemen pada suatu perbankan (khususnya Bank Rakyat Indonesia) disini harus sadar akan tingginya persaingan dalam pasar globalisasi saat ini. Sehingga memicu bagi pihak manajemen untuk selalu mengantisipasi dengan berbagai cara agar dapat diperoleh maka dimungkinkan suatu perusahaan tersebut memperoleh laba yang tinggi agar dapat terus mampu bersaing dan melanjutkan kelangsungan hidupnya.

Kinerja perusahaan yang tinggi dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan jasa merupakan faktor terpenting bagi kepuasan konsumen. Perusahaan harus memperhatikan hal-hal yang dianggap penting oleh para konsumen agar mereka merasa puas sesuai dengan harapannya.

Menyadari pentingnya peningkatan kualitas pelayanan, manajemen Bank BRI menempatkan perhatian yang sungguh-sungguh melalui visi dan misinya. Visi Bank BRI: Menjadi bank terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan misi BRI adalah 1). Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang



perkembangan ekonomi masyarakat. 2). Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek good corporate govermence. 3). Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (WartaBRI, April 2003).

Pelaksanaan visi dan misi Bank BRI dalam segala aspek operasional telah diterapkan di BRI Kanca Semarang Pattimura. Kegiatan operasional perbankan di Kota ini tergolong ketat, sehingga mempengaruhi kegiatan operasional Bank BRI Kanca Semarang Pattimura khususnya dalam pengumpulan Tabungan BRITAMA seperti dapat dilihat dalam Tabel 1.2 sebagai berikut :

**Tabel 1.2**

**Laporan Keragaan Jumlah Nasabah, Target-Realisasi Nominal dan  
Persentase Pencapaian Tabungan BRITAMA BRI  
Kanca Semarang Pattimura**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah</b>	<b>Target Nominal Tabungan</b>	<b>Realisasi Nominal Tabungan</b>	<b>% Pencapaian Nominal</b>
2008	9.331	45.531	31.671	69,6
2009	9.654	36.513	31.115	85,2
2010	9.879	45.513	38.397	84,4
2011	10.119	54.513	41.292	75,8
2012	9.330	45.308	44.914	99,1

*Sumber: Keragaan BRI Kantor cabang Semarang Pattimura 2012*

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa pada tahun 2011 nasabah tabungan adalah 10.119. Namun pada akhir desember 2012 nasabah tabungan BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura ada 9.330. Hal ini menunjukkan bahwa nasabah BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura mengalami penurunan sebanyak 789 orang. Realisasi nominal tabungan BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura pada akhir Desember 2011 adalah Rp.41.292.000.000. Target yang telah ditetapkan untuk tabungan BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura untuk tahun 2011 adalah Rp.54.513.000.000. Data ini memberikan informasi bahwa persentase pencapaian nominal tabungan BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura dari target yang telah ditetapkan adalah 75,8%. Pada 2012 target nominal tabungan BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura adalah Rp.45.308.000.000 Target ini juga tidak terpenuhi walaupun persentasenya berhasil mendekati, yaitu 99,1% (atau Rp. 44.914.000.000). Pada nasabah tabungan BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura juga banyak terjadi penutupan rekening dan rekening tidak aktif (jarang melakukan transaksi).

## **1.2. Perumusan Masalah**

Terdapat fenomena bisnis yang terjadi pada PT Bank BRI (Persero) Tbk. Setelah terpuruk pada tahun 2005, dengan melakukan perombakan direksi serta promosi dan pemasaran yang agresif, penjualan produk-produk Bank BRI mulai meningkat pada akhir tahun 2006 hingga sekarang. BRI

cabang Semarang Pattimura selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada para nasabahnya agar merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, namun tetap saja ada keluhan yang muncul dari nasabah. Selain permasalahan ini terdapat permasalahan pada nasabah tabungan BRITAMA di Bank BRI Kanca Semarang Pattimura juga banyak terjadi penutupan rekening dan rekening tidak aktif (jarang melakukan transaksi). Hal ini sangat perlu untuk dilakukan kajian penelitian lebih lanjut guna memahami kualitas pelayanan Kantor cabang BRI Semarang Pattimura. Menurunnya kepuasan pelanggan sebagai akibat kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah sehingga banyak nasabah memindahkan dananya di bank lain yang lebih baik dalam hal kualitas pelayanannya, hal ini juga mempunyai makna loyalitas nasabah mulai berkurang. Faktor lain adalah ketatnya persaingan perbankan saat ini, sehingga produk tabungan BRITAMA kalah bersaing dengan bank-bank lain di Kota Semarang.

Latar belakang yang melandasi penelitian-penelitian terhadap kinerja pelayanan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah untuk mengetahui kinerja pelayanan yang terdiri dari variabel bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati terhadap kepuasan nasabah. Sebenarnya nasabah dalam menilai kinerja pelayanan cenderung memperhatikan beberapa faktor yang berhubungan dengan pelayanan dari jasa yang mereka terima, sehingga mereka dapat menyimpulkan bahwa

kinerja pelayanan khususnya terhadap nasabah di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sudah memuaskan atau belum.

Dengan permasalahan yang ada yaitu banyaknya keluhan konsumen dan mutupelayanan nasabah yang akan mempengaruhi penjualan produk-produk serta pelayanan nasabah di kantor-kantor cabang PT Bank BRI (Persero) Tbk, maka dapat dibuat masalah penelitian yaitu “Bagaimana meningkatkan Kualitas Pelayanan PT. Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura ?”

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Dari masalah penelitian tersebut, dengan menggunakan teori-teori yang ada, dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat kesenjangan yang diperoleh atas Kualitas Pelayanan PT. Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura ?
2. Elemen-elemen Kualitas Layanan mana saja yang perlu mendapat prioritas perbaikan?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah : “untuk mengetahui cara-cara meningkatkan Kepuasan Nasabah PT Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura”. Sedangkan dari pertanyaan penelitian yang ada, kita dapat mengetahui antara lain:

1. Menganalisis sejauh mana kualitas pelayanan (*service quality*) dapat meningkatkan kepuasan nasabah PT Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura.
2. Menganalisis elemen-elemen kualitas layanan mana saja yang perlu mendapat prioritas perbaikan.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Akademik
  1. Sebagai sarana untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah terhadap kenyataan.
  2. Melatih penulis untuk berpikir secara kritis, sistematis, dan analistik dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
  3. Sebagai sarana untuk menambah wawasan tentang dunia perbankan, khususnya dalam bidang pemasarannya.
  4. Meningkatkan kuantitas dan kualitas penulisan karya tulis tingkat perguruan tinggi.
  5. Sebagai bahan referensi dan informasi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya, sehingga diharapkan dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya.

b. Bagi Manajerial

1. Memberikan informasi dan pengetahuan tentang hubungan antara kinerja pelayanan dengan kepuasan nasabah, serta variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan nasabah.
2. Sebagai bahan pertimbangan perusahaan di dalam menentukan kebijakan yang diambil khususnya di dalam melakukan pengembangan dan perbaikan dari segi kinerja pelayanan, demi menjaga loyalitas serta kepuasan nasabah.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pembahasan dan pemahaman dalam menyusun, skripsi ini maka dibuat sistematika penulisan sebagai berikut :

- BAB I : Pendahuluan, akan dibahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II : Tinjauan pustaka, akan membahas tentang landasan teori yang meliputi penelitian terdahulu, teori yang mendasari penelitian yang dilakukan, kualitas pelayanan, fungsi petugas pelayanan nasabah, dimensi kualitas pelayanan, kiat pelayanan prima, kerangka pemikiran dan hipotesis.
- BAB II : Metode penelitian berisi tentang, definisi operasional, sampel, populasi, variabel, jenis dan sumber data, metode

pengumpulan data, validitas dan reliabilitas dan metode analisis data.

BAB IV : Hasil dan pembahasan berisi tentang diskripsi obyek penelitian yang meliputi gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan analisis data dan pembahasan.

BAB V : Penutup memuat tentang kesimpulan dan saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi pertimbangan perusahaan di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Pustaka**

##### **2.1.1. Kepuasan Konsumen**

Definisi kepuasan pelanggan dipaparkan oleh Tse dan Wilton dalam (Nasution, 2004:104) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidakpuasan atau diskonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaian. Artinya bahwa pelanggan akan merasa puas apabila hasilnya sesuai dengan yang diharapkan dan sebaliknya pelanggan tidak akan puas bila hasilnya tidak sesuai dengan harapan.

Menurut Westbrook dan Reilly dalam (Tjiptono dan Chandra, 2005), kepuasan pelanggan merupakan respon emosional terhadap pengalaman berkaitan dengan produk atau jasa tertentu yang dibeli, gerai ritel, atau pola hidup berbelanja dan perilaku pembeli, serta pasar secara keseluruhan. Respon emosional dipacu proses evaluative kognitif dimana persepsi (keyakinan) terhadap sebuah obyek, tindakan, atau kondisi dibandingkan dengan nilai-nilai (kebutuhan, keinginan, hasrat) seseorang. Sedangkan Rangkuti (2003) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan respon pelanggan terhadap kesesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakan setelah pemakaian. Kepuasan pelanggan ditentukan oleh berbagai jenis pelayanan yang didapatkan oleh



pelanggan selama menggunakan beberapa tahapan pelayanan tersebut. Ketidakpuasan yang diperoleh pada tahap awal pelayanan menimbulkan persepsi berupa mutu pelayanan yang buruk untuk tahapan selanjutnya, sehingga pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan secara keseluruhan. Irawan (2003) juga menyatakan bahwa kepuasan pelanggan secara tidak langsung mencerminkan seberapa jauh perusahaan telah merespon keinginan dan harapan pasar. Dalam jangka pendek seringkali, tidak terlihat hubungan antara kepuasan pelanggan dengan tingkat keuntungan, karena kepuasan adalah strategi kepuasan yang bersifat defensive, maka kemampuan untuk mempertahankan pelanggan itulah yang akhirnya mempengaruhi keuntungan dalam jangka pendek.

Apabila jasa yang didapat pelanggan lebih kecil dari apa yang diharapkan pelanggan maka pelanggan akan menjadi tidak puas, tidak tertarik dan kecewa kepada penyedia jasa yang bersangkutan. Sedangkan apabila jasa yang dirasa oleh pelanggan melebihi apa yang diharapkan maka pelanggan akan merasa puas.

Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh persepsi kualitas jasa, kualitas produk, harga dan faktor-faktor yang bersifat pribadi serta yang bersifat situasi sesaat. Salah satu faktor yang menentukan kepuasan pelanggan adalah persepsi mengenai kualitas jasa yang berfokus pada lima dimensi kualitas jasa, yaitu: bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*).

Ada beberapa metode yang dapat digunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggan dan pelanggan pesaing. Kotler dalam Tjiptono dan Chandra (2005) mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

1. Sistem Keluhan dan Saran

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat dan keluhan pelanggan. Media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang ditempatkan di lokasi-lokasi strategis (yang mudah dijangkau atau sering dilewati pelanggan), kartu komentar (yang diisi langsung maupun yang dikirim via pos kepada perusahaan), saluran telepon khusus bebas pulsa, *website* dan lain-lain.

2. *Ghost Shopping* (Mystery Shopping)

Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang *ghost shopper* untuk berperan atau berpura-pura sebagai pelanggan potensial produk perusahaan pesaing. Mereka diminta berinteraksi dengan staf penyedia jasa dan menggunakan produk/jasa perusahaan.

3. *Lost Customer Analysis*

Sedapat mungkin perusahaan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami

mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya.

#### 4. Survei Kepuasan Pelanggan

Sebagian besar riset kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik survei melalui pos, telepon, *email*, *website*, maupun wawancara langsung.

#### 2.1.2. **Gap ( kesenjangan ) Kualitas Layanan**

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisa kualitas pelayanan adalah lima kesenjangan yang dapat mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa (Supranto, 2006):

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen.  
Manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan pelanggan.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa atau spesifikasi kualitas. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan tetapi tidak menetapkan standar yang spesifik.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Para personil mungkin tidak terlatih baik dan tidak mampu memenuhi standar.
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal.  
Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat wakil-wakil iklan perusahaan.

5. Kesenjangan yang terjadi antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.

Sebuah model telah dikembangkan oleh Parasuraman, dkk yang membantu mengidentifikasi *gap* antara kualitas jasa yang dipersepsikan dan diterima pelanggan dengan apa yang mereka harapkan. Model ini mengidentifikasi lima *gap*, yaitu :

1. *Gap* harapan-persepsi manajemen adalah perbedaan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen mengenai harapan konsumen.
2. *Gap* persepsi manajemen-harapan kualitas jasa adalah perbedaan antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa.
3. *Gap* spesifikasi kualitas jasa-penyampaian jasa adalah perbedaan antara spesifikasi kualitas jasa dengan jasa yang secara aktual disampaikan.
4. *Gap* penyampaian jasa-komunikasi eksternal tentang konsumen adalah perbedaan antara minat penyampaian jasa dan apa yang dikomunikasikan tentang jasa kepada pelanggan.
5. *Gap* jasa diharapkan jasa yang dipersepsikan adalah perbedaan antara kinerja aktual dan persepsi pelanggan terhadap jasa.

### **2.1.3. Kualitas Pelayanan**

Rosby dalam (Nasution, 2004:41) kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan, bila suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan dengan meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk

jadi. Menurut Crosby dalam Nasution (2004:47) kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumennya.

Keberhasilan bank dalam memberikan pelayanan prima kepada nasabah sangat ditentukan oleh perilaku dan karakter petugas pelayanan. Dalam persaingan yang semakin ketat dan era globalisasi dewasa ini, peranan petugas pelayanan (*customer service*) memegang peranan penting.

Pelayanan adalah setiap kegiatan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (nasabah). Pelayanan juga berarti setiap tindakan membantu, menolong, memudahkan dan menyenangkan dan bermanfaat bagi orang lain. Pelayanan nasabah adalah serangkaian kegiatan sikap dan perilaku petugas dalam menerima kehadiran atau berkomunikasi dengan nasabah secara lengkap atau pun tidak langsung.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan nasabah adalah :

1. Adanya rangkaian kegiatan sikap dan perilaku petugas pelayanan (*customer service*).
2. Adanya komunikasi dengan nasabah.
3. Bertujuan untuk membantu menolong dan menyenangkan konsumen (nasabah) atau memenuhi kebutuhan dan keinginan.

#### 2.1.4. Dimensi Kualitas Pelayanan

Menurut pemikiran yang dikembangkan oleh Parasuraman, et.al, dalam Lupiyoadi (2001 : 148) kualitas pelayanan jasa memiliki 5 (lima) dimensi pengukuran yaitu :

1. Bukti Fisik (*Tangibles*)

Yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan, kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan lingkungan sekitar adalah bukti fasilitas fisik atau gedung, gudang, penampilan karyawan, dan lain sebagainya.

2. Keandalan (*Reliability*)

Yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan dengan cepat, tepat, akurat, dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.

3. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Yaitu kemauan pegawai untuk tanggap membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat, tepat dengan disertai penyampaian jasa yang jelas. Dalam hal ini perusahaan tidak hanya selalu cepat tanggap pada keluhan konsumen yang timbul karena janji tidak terpenuhi, namun juga cepat tanggap menangkap perubahan yang terjadi dalam pasar, teknologi, peralatan dan perilaku konsumen.

#### 4. Jaminan (*Assurance*)

Yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada perusahaan. Variabel ini terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan, kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*cortecy*).

#### 5. Empati (*Emphaty*)

Yaitu meliputi kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan pemahaman atas kebutuhan individu oleh para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Adapun mutu kualitas pelayanan yang telah diterapkan di Kantor BRI Cabang Semarang Pattimura untuk kelima dimensi tersebut adalah :

##### a. Dimensi Tangible (fasilitas fisik)

Fasilitas fisik (*tangible*), adalah segala sesuatu yang tampak kasat mata/berwujud, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kelancaran dan kenyamanan nasabah Bank BRI Cabang Semarang Pattimura, seperti :

- 1) Penataan ruang pelayanan yang baik.
- 2) Sarana area parkir yang luas, aman dan nyaman.

- 3) Kenyamanan fasilitas ruang antrian (tempat duduk, TV, AC).
  - 4) Kerapian penampilan pegawai bank.
  - 5) Tersedianya slip-slip transaksi perbankan.
- b. Dimensi keandalan (*Reliability*)

Kehandalan (*Reliability*) adalah kemampuan karyawan Bank BRI Cabang Semarang Pattimura, baik *hard skill* maupun *soft skill* nya, untuk memberikan layanan yang terbaik sesuai dengan harapan nasabah. Kemampuan *hard skill* adalah menyangkut penguasaan karyawan terhadap segala sesuatu tentang produk Bank BRI (*product knowledge*), sedangkan kemampuan *soft skill* adalah segala sesuatu yang menyangkut aspek kepribadian atau personality dari karyawan, seperti human relationshipnya, keramahatamahannya dan lain-lainnya, seperti:

- 1) Kemudahan dalam prosedur pelayanan.
- 2) Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan transaksi.
- 3) Keakuratan dalam memberikan informasi kepada nasabah.

Dengan adanya kemampuan karyawan yang semakin handal baik itu kemampuan *hard skill* maupun *soft skill* nya tentang produk bank BRI maka nasabah akan merasa puas akan pelayanan bank .

- c. Dimensi Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Daya tanggap (*responsiveness*), adalah kesigapan karyawan Bank BRI Cabang Semarang Pattimura dalam memberikan layanan kepada nasabah bank BRI dengan sesegera mungkin, tanpa harus



bertele-tele, sesuai dengan moto pelayanan yang dicanangkan, zero time respon, baik saat mereka mengurus tabungannya maupun saat mereka mengadukan keluhan (*complain*) Kecepatan karyawan dalam merespon keluhan nasabah, seperti:

- 1) Ketepatan karyawan dalam memecahkan masalah nasabah.
- 2) Kesiediaan dan ketanggapan karyawan dalam melayani nasabah.

Semakin cepat karyawan dalam merespon nasabah, semakin tepat karyawan dalam memecahkan masalah nasabah dan ketanggapan karyawan dalam melayani nasabah akan semakin tinggi tingkat kepuasan nasabah terhadap Bank BRI .

d. Dimensi Jaminan (*Assurance*)

Jaminan (*assurance*), adalah kemampuan karyawan Bank BRI Cabang Semarang Pattimura untuk menciptakan kepercayaan dan keyakinan dihati nasabah Bank BRI sesuai dengan pengetahuan, sikap dan keterampilannya dalam memberikan layanan. Seperti:

- 1) Karyawan memiliki pengetahuan yang memadai mengenai sistem perbankan dan produk-produk Bank BRI Cabang Semarang Pattimura, sehingga dapat menjawab pertanyaan nasabah.
- 2) Karyawan bank bersikap ramah dan sopan kepada nasabah.
- 3) Kemampuan bank dalam memberikan jaminan keuangan nasabah.
- 4) Keamanan nasabah saat bertransaksi dengan bank.

Menurut Assauri (2000), pengertian keramahan karyawan adalah adanya suatu pelibatan yang konsisten akan kinerja dari perusahaan dalam melihat ketergantungan mereka pada kondisi objektif pada saat melakukan pelayanan dengan ramah. Ini dapat diartikan juga adanya suatu upaya untuk melakukan kinerja perusahaan secara optimal dalam memberikan pelayanan yang benar pada saat pertama.

Suatu lembaga perbankan harus dapat menciptakan bank yang dapat dipercaya dan aman, dengan karyawan yang akrab, ramah dan sopan, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan, karena alasan itulah nasabah tetap bertahan di suatu bank dan tidak berpindah pada bank lain (Adrian Payne, 2002).

e. Dimensi empati (Empathy)

Empati (*empathy*), adalah kemampuan karyawan Bank BRI Cabang Semarang Pattimura untuk memberikan kepedulian dan perhatian terhadap segala sesuatu yang menjadi kebutuhan dan harapan nasabah Bank BRI, seperti :

- 1) Kemampuan pegawai dalam memberikan perhatian secara individual untuk menciptakan suasana nyaman bagi nasabah saat bertransaksi.
- 2) Kemampuan pegawai dalam memahami setiap kebutuhan nasabah.

3) Kemampuan pegawai dalam melakukan hubungan interaktif dengan nasabah

Dengan kata lain Empati meliputi perilaku karyawan bank BRI yang mau mendengar, mudah dihubungi, memahami kebutuhan dan keinginan nasabah sehingga dapat menciptakan kepuasan nasabah.

Dimensi kualitas diatas dapat dijadikan dasar bagi pelaku bisnis untuk mengetahui apakah ada kesenjangan (*gap*) atau perbedaan antara harapan pelanggan dan kenyataan yang mereka terima. Harapan pelanggan sama dengan keinginan pelanggan yang ditentukan oleh informasi yang mereka terima dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi, pengalaman masa lalu dan komunikasi eksternal melalui iklan dan promosi. Jika kesenjangan antara harapan dan kenyataan cukup besar, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggannya.

#### **2.1.5. Kiat Pelayanan Prima**

Menurut Heri Achmad, Bochory dan Djaslim saladin (2008:117) mengemukakan bahwa untuk mewujudkan kualitas pelayanan yang baik (prima), pada dasarnya ada 4 (empat) kiat yaitu :

1. Keamanan dan kemampuan personil

Semua personil bank khususnya karyawan yang bertugas pada customer service harus mempunyai motivasi tinggi dan penuh rasa tanggung jawab untuk memberikan karyawan yang terbaik kepada

nasabah atau calon nasabah. Karyawan *customer service* mampu melayani semua transaksi dengan cepat, tepat dan akurat.

## 2. Pengembangan *Data Base*

Pimpinan unit pelayanan nasabah atau *customer service officer* perlu melakukan pengembangan *data base* nya lebih akurat terutama data kebutuhan dan keinginan konsumen dan kondisi persaingan. Kedua data tersebut akan bermanfaat bagi pimpinan atau personil untuk mengambil tindakan korektif. Karyawan *customer service* harus berusaha sebagai yang terdepan dalam persaingan.

## 3. *Relationship Marketing*

Agar nasabah tetap puas dan loyal, maka perlu dibina hubungan-hubungan dengan nasabah secara terus-menerus dan terjadwal. Bukan hanya menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah, tetapi lebih penting lagi memelihara atau mempertahankan kesetiaan nasabah, melakukan hubungan jangka panjang yang interaktif dan bernilai tambah.

## 4. Pelatihan (*training*) berkesinambungan

Untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan dan motivasi *customer service*, seharusnya pimpinan melaksanakan secara terjadwal, disesuaikan dengan kondisi dan perubahan yang terjadi baik perubahan perilaku nasabah (kebutuhan dan keinginan) maupun persaingan kebijakan pemerintah.

Dalam pelaksanaan training tersebut, tidak hanya bersifat pengetahuan dan keterampilan tetapi juga mengenal etika bisnis perbankan. Hal ini perlu sekali agar para petugas customer service bertindak jujur dan benar.

Sedangkan menurut keputusan Direksi PT. Bank BRI tentang Buku Pedoman Perusahaan (BPP) Standar Pelayanan Bank BRI, menyatakan bahwa nasabah merupakan ujung tombak bisnis dan faktor daya saing bagi industri perbankan yang tidak dapat dipisahkan dari strategi bisnis Bank BRI.

Untuk menjamin terlaksananya dan keseragaman penerapan layanan prima bagi nasabah, maka PT Bank BRI menyusun Buku Pedoman Perusahaan Standar Pelayanan adalah sebagai berikut :

#### 1. Pelayanan Bank BRI

Pelayanan nasabah tidak hanya sekedar bermaksud melayani tetapi juga merupakan upaya untuk membangun suatu kerjasama jangka panjang dengan prinsip saling menguntungkan antara pihak bank dan nasabah. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang sesuai dengan harapan nasabah. Namun pelayanan yang melebihi harapan nasabah akan jauh lebih baik karena dapat menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang selanjutnya dapat membangun *customer Loyalty* dan menghindari *customer switching*.

Seluruh jajaran pegawai mulai dari level atas sampai level bawah harus mampu memberikan pelayanan prima kepada nasabah dengan kompetensi yang meliputi :

- a. Mempertahankan sikap dan perilaku sesuai dengan Standar Pelayanan secara konsisten.
- b. Mampu berkomunikasi secara profesional
- c. Menjaga hubungan baik dengan nasabah.
- d. Memanfaatkan potensi diri secara maksimal.
- e. Melaksanakan transaksi sesuai dengan kebutuhan nasabah.
- f. Mampu menangani keluhan nasabah dengan baik.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar dapat melayani nasabah dengan baik dan profesional, yaitu :

- a. Berpenampilan rapi
- b. Selalu tersenyum
- c. Percaya diri dan bersikap tenang
- d. Menyapa nasabah dan menyebut namanya
- e. Perlakukan nasabah dengan sopan
- f. Mendengar dengan empati
- g. Tidak memotong pembicaraan nasabah
- h. Berbicara dengan jelas serta menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti
- i. Bersikap responsive dan selalu siap untuk membantu nasabah
- j. Memberikan solusi yang terbaik untuk memecahkan masalah

- k. Hindari sikap-sikap (*gesture* tubuh) yang tidak baik yang dapat menimbulkan persepsi yang negatif bagi nasabah
  - l. Tidak segan untuk meminta maaf kepada nasabah
2. Waktu Layanan

Waktu layanan Bank BRI terhadap nasabah disesuaikan dengan jam kerja sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan Direksi yang berlaku, sedangkan untuk pelayanan kas dimulai sejak pukul 08.00 sampai dengan pukul 15.00. Pada saat jam istirahat layanan tetap diberikan kepada nasabah dengan *system shift* (pembagian tugas kerja).

3. *Wake Up Morning Call*

*Wake Up Morning Call* merupakan salah satu bentuk *briefing* yang dilakukan sebelum memulai aktivitas pelayanan nasabah yang diikuti oleh seluruh karyawan dan unsur pimpinan. *Wake up morning call* wajib diterapkan diseluruh cabang setiap hari sebagai sarana untuk mengumpulkan berbagai informasi dari seluruh unit kerja dan mendiskusikan pemecahan setiap masalah yang terjadi dalam kegiatan operasional sehari-hari. Kegiatan ini dilaksanakan sebelum memulai aktivitas operasional (pelayanan nasabah) yaitu pada pukul 07.30-07.45.

4. *Customer Service* atau Pelayanan Nasabah

Petugas *bank* yang bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi pelayanan dari kunjungan nasabah suatu bank dengan maksud akan menggunakan atau memanfaatkan jasa pelayanan bank serta memastikan

nasabah memperoleh “pengalaman” yang sesuai dengan harapan dan standar pelayanan.

Tanggung jawab pelayanan customer service adalah memberikan pelayanan prima kepada setiap nasabah sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan, mencakup tugas-tugas antara lain :

- a. Memberikan layanan kebutuhan nasabah terhadap produk-produk perbankan.
- b. Menangani setiap transaksi secara tepat, dan akurat serta membantu nasabah memecahkan masalah.
- c. Menjaga image bank dan mengimplementasikan standar pelayanan Bank BRI secara konsisten.
- d. Melakukan persiapan setiap pagi sebelum pukul 08.00.
- e. Bekerja sama dengan bagian lain yang terkait dalam memberikan layanan prima kepada nasabah.
- f. Menjaga kerahasiaan data nasabah.
- g. Memberikan solusi yang terbaik dalam menangani keluhan nasabah.
- h. Melayani dan memenuhi kebutuhan nasabah yang datang maupun yang melalui telepon dengan baik.

Serta tugas-tugas pokok lainnya yang tercantum dalam Buku Pedoman Perusahaan tentang Struktur Organisasi PT Bank BRI.

##### 5. *Teller*

Petugas bank yang bertanggung jawab dalam memberikan jasa layanan terhadap para nasabah atas transaksi tunai atau non tunai serta



memastikan nasabah memperoleh “pengalaman” yang sesuai dengan harapan dan standar pelayanan seperti :

- a. Menangani setiap transaksi secara tepat, dan akurat (baik transaksi tunai, valuta asing, pajak, maupun online).
- b. Menjaga image bank dan mengimplementasikan standar pelayanan Bank BRI secara konsisten.
- c. Melakukan persiapan (dropping uang dan persiapan lainnya) setiap pagi sebelum pukul 08.00.
- d. Bekerja sama dengan bagian lain yang terkait dalam memberikan layanan prima kepada nasabah.
- e. Menjaga kerahasiaan data nasabah.
- f. Melayani dan memenuhi kebutuhan nasabah dengan baik.

Serta tugas-tugas pokok lainnya yang tercantum dalam Buku Pedoman Perusahaan tentang Struktur Organisasi PT Bank BRI.

#### 6. *Marketing*

Seorang tenaga pemasaran bertanggung jawab terhadap proses pemasaran produk-produk bank baik dana, jasa maupun kredit serta menjalin hubungan professional yang erat dengan nasabah. Tanggung jawab tersebut mencakup :

- a. Memasarkan seluruh produk bank kepada nasabah atau calon nasabah dengan menerapkan standar yang telah ditetapkan.
- b. Menjaga kerahasiaan data nasabah.

- c. Melakukan koordinasi bagian lain untuk memperlancar layanan kepada nasabah.
  - d. Serta tugas-tugas pokok lainnya yang tercantum dalam Buku Pedoman Perusahaan tentang Struktur Organisasi PT Bank BRI.
7. Pemimpin seksi

Merupakan petugas yang bertanggung jawab untuk memastikan semua layanan yang dilakukan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan juga memiliki fungsi sebagai *agent of change* dalam penerapan budaya pelayanan dicabangnya.

Pemimpin seksi sangat berperan dalam melakukan supervise untuk memastikan para *front liners* telah memberikan pelayanan yang baik dan menerapkan standar pelayanan dengan baik, tugas-tugas tersebut mencakup :

- a. Membantu *customer service* maupun *teller* dalam memberikan solusi dan menangani keluhan nasabah dengan baik.
- b. Melayani dan memenuhi kebutuhan nasabah dengan baik.
- c. Menjaga kerahasiaan data nasabah.
- d. Menjaga *image* bank dan mengimplementasikan standar pelayanan Bank BRI secara konsisten.
- e. Melakukan *supervise* dalam memastikan teller dan *customer service* telah menerapkan standar pelayanan Bank BRI dengan baik.
- f. Melakukan *briefing (wake up morning call)* setiap pagi dengan para *front liners*.

- g. Serta tugas-tugas pokok lainnya yang tercantum dalam Buku Pedoman Perusahaan tentang Struktur Organisasi PT Bank BRI.

#### 8. Satpam

Petugas bank yang bertanggung jawab dalam memberikan rasa aman dan nyaman terhadap para nasabah dalam menggunakan jasa layanan bank, serta memberikan layanan interaktif secara mendasar untuk memastikan nasabah memperoleh “pengalaman” yang sesuai dengan harapan dan standar pelayanan seperti :

- a. Menjaga *image* bank dan mengimplementasikan standar pelayanan Bank BRI secara konsisten.
- b. Menjaga kemandirian dan ketertiban dilingkungan kawasan kerjanya, khususnya pengamanan fisik.
- c. Melindungi dan mengamankan lingkungan atau kawasan kerjanya dari setiap gangguan keamanan dan ketertiban serta pelanggaran hukum.
- d. Memberikan perlindungan dan rasa aman kepada nasabah selama di lingkungan bank BRI melalui sikap layanan yang sigap, antusias, ramah, sopan, tanggap dan siap membantu.
- e. Membantu pelayanan diluar dan didalam lokasi kantor bank dalam hal:
  - 1) Pelayanan di lokasi parkir
  - 2) Pelayanan di pintu masuk (membukakan pintu)
  - 3) Pelayanan sambutan nasabah (ucapkan salam, tanya tujuan kedatangan, mengarahkan nasabah ke lokasi tujuan, menginformasikan tempat-tempat brosur dan formulir-formulir

yang dibutuhkan oleh nasabah serta membantu nasabah dalam mengisi formulir).

#### 9. *Back Office*

*Back Office* berfungsi untuk mensupport bagian *front liners* (*customer service* dan *teller*) agar mampu melayani nasabah dengan baik. Sehingga dapat dipastikan bahwa setiap bagian mulai dari garda depan sampai belakang merupakan satu kesatuan khusus yang tidak dapat dipisahkan. Adapun tanggung jawab *back office* adalah :

- a. Menjaga *image* bank dan mengimplementasikan standar pelayanan Bank BRI secara konsisten.
- b. Menjaga kerahasiaan data nasabah.
- c. Mensupport bagian *front liners*.
- d. Bekerja sama dengan bagian lain untuk memberikan pelayanan prima kepada nasabah.
- e. Serta tugas-tugas pokok lainnya yang tercantum dalam Buku Pedoman Perusahaan tentang Struktur Organisasi PT Bank BRI.

#### 10. Area Parkir

Infrastruktur pendukung yang memberikan kemudahan, keamanan dan kenyamanan bagi kendaraan pribadi para nasabah sewaktu akan mempergunakan jasa layanan bank.

#### 11. WC

Infrastruktur pendukung pada kantor bank yang memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi para nasabah saat membutuhkan sewaktu berada dalam proses jasa layanan bank.

#### 12. Musholla

Infrastruktur pendukung pada kantor bank yang memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi para nasabah saat membutuhkan sewaktu berada dalam proses jasa layanan bank.

Keberhasilan sebuah bank antara lain dipengaruhi oleh kemampuannya melayani nasabah baik nasabah eksternal maupun nasabah internal. Setiap unit kerja yang ada dalam perusahaan merupakan nasabah internal yang wajib melayani unit lainnya untuk memperlancar proses pelayanan kepada nasabah eksternal. Oleh karena itu, hubungan antar unit perlu dibangun untuk membentuk sebuah tim yang solid dan saling mendukung dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

#### **2.1.6. Fungsi Petugas Pelayanan Nasabah**

Pada prinsipnya dalam bisnis jasa perbankan terdapat 6 (enam) fungsi petugas pelayanan nasabah, yaitu :

##### 1. Sebagai Konsultan Bank

Sebagai konsultan bank artinya petugas pelayanan nasabah sebagai orang yang melayani memberikan penjelasan kepada nasabah atau calon nasabah. Untuk memberikan informasi mengenai produk-produk bank, menjelaskan manfaat dan ciri-ciri bank.

- a. Memberikan penjelasan mengenai perbankan.
- b. Memberikan bimbingan usaha kepada nasabah.
- c. Mengatasi keluhan nasabah terhadap kesulitan usahanya.

## 2. Sebagai Penjual Produk

Sebagai penjual produk artinya petugas pelayanan nasabah sebagai orang yang menjual produk perbankan sekaligus mengadakan pendekatan dan mencari nasabah baru serta berusaha mempertahankan nasabah lama juga berusaha mengatasi setiap permasalahan yang dihadapi nasabah termasuk keberatan atau keluhan nasabah.

- a. Dapat menjual produk baik yang ada serta produk lainnya.
- b. Mengetahui keluhan dan keberatan nasabah atas penjualan produk.

## 3. Sebagai petugas komunikasi

Sebagai petugas komunikasi artinya petugas pelayanan nasabah sebagai orang yang menghubungi nasabah dan memberikan informasi tentang segala sesuatu yang ada hubungannya antara bank dengan nasabah.

- a. Memberikan dan menerima informasi mengenai produk.
- b. Tempat bertanya dan menyelesaikan masalah.

## 4. Sebagai petugas loket

Sebagai petugas loket artinya petugas pelayanan nasabah sebagai orang yang melayani berbagai macam aplikasi yang diajukan nasabah atau calon nasabah. Untuk memberikan informasi mengenai produk-produk bank, menjelaskan manfaat dan ciri-ciri bank. Kemudian

menjawab pertanyaan nasabah mengenai produk bank serta membantu nasabah untuk mengisi formulir aplikasi.

- a. Dapat melayani berbagai macam aplikasi.
- b. Dapat membantu calon nasabah atau nasabah mengisi blanko aplikasi.
- c. Mendidik nasabah mengisi sendiri blanko aplikasi.
- d. Bertanggung jawab sepenuhnya atas kelancaran pelayanan di *front office*.

5. Sebagai penghubung

Sebagai penghubung artinya petugas pelayanan nasabah yang dapat membina hubungan baik dengan seluruh nasabah.

- a. Menunjukkan keramahan menuju pelayanan.
- b. Menjaga citra bank.
- c. Memelihara dan mempertahankan nasabah.
- d. Membuat nasabah atau calon nasabah semakin percaya akan informasi yang diberikan.

6. Sebagai penerima tamu

Menerima nasabah atau calon nasabah dengan ramah dan sopan

Kiat-kiat pelayanan yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Semua transaksi dilayani cepat, cermat dan tepat. Cepat artinya waktu pelayanan yang tidak terlalu lama. Cermat artinya jangan ada yang menyimpang dari prosedur yang berlaku. Tepat artinya dilayani sesuai dengan keinginan nasabah.
- b. Selalu memperhatikan keinginan dan kebutuhan nasabah.

- c. Menguasai sistem dan prosedur pelayanan dengan sebaik-baiknya.
- d. Tanggap dan mampu memberikan jawaban atau penjelasan atas keluhan atau keberatan nasabah sehingga mampu memberikan respon yang positif kepada nasabah.
- e. Menciptakan hubungan yang baik antara pimpinan dengan nasabah dan pegawai *customer service*.
- f. Berlaku ramah, sopan dan selalu membantu nasabah.
- g. Penataan lingkungan kantor yang memenuhi syarat (kebutuhan dan keinginan nasabah).
- h. *Self control*, yaitu mengendalikan keramahan, rasa kejengkelan, dan tidak terpancing kekasaran nasabah. Pegawai *customer service* harus sabar menghadapi kritikan, kekasaran, dan ucapan nasabah.
- i. Penampilan pegawai *customer service* yang menarik (simpatik) dan menyenangkan, jangan membuat nasabah menjadi kecewa.
- j. Tersedianya perlengkapan yang mengikuti perkembangan teknologi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa studi empiris juga telah dilakukan oleh para peneliti untuk mengetahui pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Andi Lesmana (2010) adalah mengenai Analisis Kepuasan Nasabah terhadap Pelayanan Bank Mandiri (PERSERO) Tbk di Bagian Retail dan Consumer Risk Group.



Metode yang digunakan adalah metode *Importance Performance Analysis* dan diagram kartesius. Metode *Importance Performance Analysis* dapat digunakan untuk menentukan bobot pada sisi tingkat kinerja/pelayanan yang diterima nasabah, dan bobot pada sisi tingkat kepentingan/harapan nasabah. Sedangkan metode diagram kartesius digunakan untuk mengidentifikasi prioritas perbaikan jasa yang dikembangkan dan divalidasi. Uji validitas yang digunakan dengan metode product (*Corrected Item Total Correlation*), dan reliabilitasnya dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Penelitian tingkat kesenjangan terbesar pada dimensi *reliability* dengan nilai *gap* sebesar (-0.77) pada pelayanan petugas security, dimensi *tangibles* (-0.71) pada pelayanan petugas *customer service*, dan dimensi *reliability* (-0.29) pada pelayanan petugas *collection*. Sehingga prioritas utama perbaikan yang harus dilakukan terutama pada dimensi *reliability* dan *tangibles*.

- b. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Naili Multi Soraya dan Ngantridriatun (2013) adalah mengenai *Analisis Importance Performance Analysis* (IPA) terhadap Kepuasan Pasien di Apotek Pontjol Semarang. Metode yang digunakan adalah *Importance Performance Analysis* dan analisa *Gap*. Metode *Importance Performance Analysis* ada beberapa atribut yang menjadi prioritas utama dan harus diperbaiki kinerjanya meliputi atribut pemberian informasi, atribut kecepatan pelayanan, atribut kenyamanan, atribut

alternative obat dan atribut ventilasi udara. Sedangkan analisa *Gap* (kesenjangan) dapat diperoleh gambaran bahwa mutu pelayanan dikategorikan sedang. Hal ini dapat dilihat dari kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan harapan pasien terdapat *Gap* (kesenjangan) / tingkat kepuasan sebesar 0.2301. Hasil analisis *Gap* tiap dimensi dapat disimpulkan yang paling memuaskan pasien dimana memiliki target kepuasan sebesar yang ditandai dengan nilai *gap* terkecil adalah dimensi jaminan (*assurance*) sebesar 0.185, dimensi bukti langsung (*tangibles*) sebesar 0.188, selanjutnya dimensi empati (*empathy*) sebesar 0.2225, dimensi keandalan (*reliability*) sebesar 0.2475 dan yang terakhir adalah dimensi ketanggapan (*responsiveness*) sebesar 0.3075.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Imam Santoso, Krisna Mahendraswara (2011) yang berjudul Studi Terhadap Kualitas Pelayanan di Hotel Grand Candi Semarang. Metode analisis data yang digunakan adalah *Importance Performance Analysis*. Variabel *tangibles* dan *empathy* dianggap penting dan sudah cukup memuaskan pelanggan Hotel Grand Candi, artinya poin-poin yang terdapat pada variabel *tangibles* dan *empathy* perlu dipertahankan oleh pihak hotel. Poin yang menjadi prioritas dalam peningkatan kinerja adalah poin 3 yaitu, tempat parkir yang memadai dan aman. Poin 3 dipilih karena memiliki nilai tingkat kepentingan yang paling besar serta memiliki jarak terjauh dari garis prioritas.

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

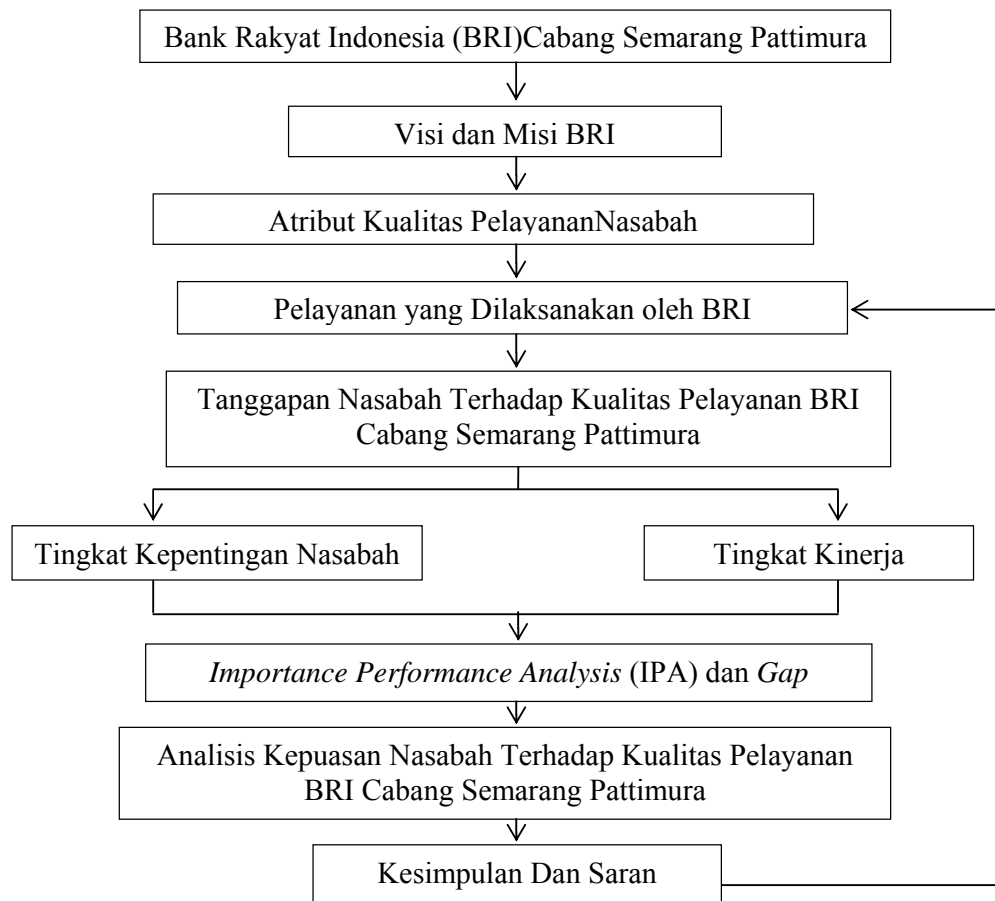
Setiap perusahaan memiliki visi dan misi sebagai pedoman dan landasan dalam melaksanakan semua kegiatan perusahaan. Termasuk BRI yang memiliki visi dan misi yang digunakan sebagai landasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Visi BRI salah satunya adalah mengutamakan kepuasan nasabah. BRI sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, mencapai kepuasan nasabahnya dengan mengutamakan kualitas layanan yang diberikan. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan nasabahnya.

BRI sebagai bank yang berorientasi pasar, memahami bahwa persepsi kualitas layanan yang baik adalah menurut sudut pandang nasabahnya. Pelayanan BRI kepada nasabahnya didasarkan pada suatu pedoman layanan yang berisi atribut-atribut kualitas pelayanan yang harus dipenuhi untuk tercapainya kualitas pelayanan yang dapat memuaskan nasabah. Para nasabah akan menilai kualitas pelayanan yang dilakukan BRI Cabang Semarang Pattimura dengan membandingkan antara tingkat kepentingan (harapan) nasabah dengan tingkat kinerja (kepuasan) BRI Cabang Semarang Pattimura. Tingkat kepentingan adalah harapan nasabah terhadap kinerja BRI Cabang Semarang Pattimura, sedangkan tingkat kinerja (kepuasan) merupakan kenyataan yang diterima oleh nasabah atas pelaksanaan atribut kualitas pelayanan BRI Cabang Semarang Pattimura.

Pengukuran kepuasan nasabah terhadap kualitas pelayanan BRI Cabang Semarang Pattimuradilakukan dengan metode *Importance*

*Performance Analysis* (IPA) dan *Gap*. Analisis ini bermanfaat bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat kepentingan nasabah dan kinerja perusahaan menurut persepsi nasabah serta mengetahui atribut kualitas pelayanan apa saja yang perlu ditingkatkan dan mendorong upaya perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan oleh BRI Cabang Semarang Pattimura dalam meningkatkan kepuasan nasabah. Bagan dari kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**



*Sumber : Data yang diolah, 2013*

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

H0 : Tidak ada perbedaan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja

H1 : Ada perbedaan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja

Jika  $\text{Sig} > \alpha (0,05)$ , maka Ho diterima

Jika  $\text{Sig} < \alpha (0,05)$ , maka Ho ditolak

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1. Variabel Penelitian**

Sugiyono (2003:32) menyatakan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut dari obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini terdapat lima variabel bebas yaitu keadaan fisik (*Tangibles*), keandalan (*Reliability*), daya tanggap (*Responsiveness*), jaminan (*Assurance*) dan perhatian (*Empathy*) serta satu variabel terikat yaitu Kepuasan Nasabah. Untuk mengukur kelima variabel tersebut digunakan instrumen pengukur yang berupa pernyataan dari masing-masing atribut untuk tiap-tiap variabel yang diajukan kepada responden melalui kuesioner. Jawaban dari tiap pernyataan dihitung dengan cara menjumlahkan angka-angka dari pernyataan, sehingga jawaban yang berada pada posisi sama, akan menerima secara konsisten nilai angka yang juga sama.

Variabel Tidak Terikatnya (Independent Variabel) adalah Dimensi Kualitas Jasa (X)

1. Variabel *Tangibles* (X1)
2. Variabel *Reliability* (X2)
3. Variabel *Responsiveness* (X3)

4. Variabel *Assurance* (X4)

5. Variabel *Empathy* (X5)

Variabel Terikatnya (Dependent Variabel) adalah Kepuasan Nasabah.

### 3.1.2. Definisi Operasional Variabel

Dalam analisis skripsi, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variable dependent. Sedangkan variabel independent adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif. Akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah variabel-variabel independent (Ferdinand, 2002).

Berdasarkan landasan teori di Bab II dan penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini peneliti menemukan variabel-variabel yang mempengaruhi Nasabah Bank BRI dalam melakukan transaksi perbankan di Bank BRI cabang Semarang Pattimura sebagai berikut:

1. Variabel *Tangibles* (X1)

Menurut Tjiptono (2005:135) bukti fisik adalah berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Atribut-atribut yang terkait dengan *Tangibles* :

X1.1 = Penataan ruang pelayanan yang baik dan nyaman.

X1.2 = Area parkir yang luas, aman dan nyaman.

X1.3 = Fasilitas ruang antrian (tempat duduk, TV, AC) yang membuat nasabah nyaman dalam bertransaksi.

X1.4 = Penampilan karyawan Bank BRI cabang Semarang Pattimura yang bersih, rapi, dan sopan.

X1.5 = Penyediaan semua jenis formulir yang diperlukan nasabah.

## 2. Variabel *Reliability* (X2)

Menurut Tjiptono (2005:135), keandalan merupakan untuk memberikan pelayanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun.

Atribut-atribut yang terkait dengan *Reliability* :

X2.1 = Kemudahan prosedur pelayanan kepada nasabah.

X2.2 = Pelayanan sesuai SOP yang berlaku.

X2.3 = Kemampuan menyelesaikan semua transaksi dengan cepat.

X2.4 = Pelayanan nasabah sesuai urutan kedatangan dengan tidak membeda – bedakan.

X2.5 = Menyampaikan informasi kepada nasabah secara akurat.

## 3. Variabel *Responsiveness* (X3)

Menurut Tjiptono (2005:135), daya tanggap merupakan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka, serta menginformasikan dan memberikan pelayanan secara tepat.

Atribut-atribut yang terkait dengan *Responsiveness* :

X3.1 = Karyawan menyambut nasabah dengan pendekatan 3S (senyum, sapa, dan salam).



X3.2 = Karyawan selalu menunjukkan respon atau perhatian positif atas permasalahan nasabah.

X3.3 = Karyawan selalu siap melayani atau membantu nasabah.

X3.4 = Karyawan mampu memberikan solusi yang tepat dalam memecahkan masalah nasabah.

#### 4. Variabel *Assurance* (X4)

Menurut Tjiptono (2005:135), jaminan merupakan perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya, selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menagani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.

Atribut-atribut yang terkait dengan *Assurance* :

X4.1 = Karyawan selalu berbicara kepada nasabah dengan sopan dan ramah ketika menyampaikan informasi.

X4.2 = Karyawan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh nasabah.

X4.3 = Karyawan memiliki pengetahuan tentang produk dan layanan perbankan dengan bank.

X4.4 = Bank BRI cabang Semarang Pattimura dapat membuat nasabah merasa aman dalam bertransaksi.

## 5. Variabel *Emphaty* (X5)

Menurut Tjiptono (2005:135), empati merupakan perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.

Atribut-atribut yang terkait dengan *Emphaty* :

- X5.1 = Karyawan memberikan pelayanan kepada nasabah hingga tuntas.
- X5.2 = Kemampuan menanamkan kepercayaan kepada nasabah.
- X5.3 = Karyawan memiliki kemampuan membngun hubungan baik dengan nasabah.
- X5.4 = Karyawan selalu memberikan informasi terbaru tentang produk dan pelayanan BRI.

## 3.2. Populasi dan Sampel

### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2003:72). Dalam suatu survei tidak perlu meneliti semua individu karena akan memerlukan waktu, tenaga, dan biaya yang besar. Dalam penelitian ini, populasinya adalah nasabah yang mempunyai

tabungan di Bank BRI Tbk Cabang Semarang Pattimura, yaitu 9.330 orang Nasabah Bank BRI Cabang Semarang Pattimura.

### 3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2002). Definisi sampel adalah suatu himpunan bagian dari unit populasi (Mudrajat Kuncoro, 2003), berkaitan dengan besarnya ukuran atau besarnya sampel yang harus digunakan untuk penelitian menjadi permasalahan bagi peneliti. Satu hal yang perlu dipahami, bahwa ukuran atau besarnya sampel hanyalah merupakan salah satu aspek yang digunakan untuk menilai keabsahan suatu sampel. Oleh karena itu tidaklah benar apabila suatu penelitian yang menetapkan besarnya sampel sebesar 10 – 25 persen atau lebih dari populasi yang ada. Seberapa besar jumlah sampel yang seharusnya diambil adalah fungsi dari variasi pada parameter populasi yang tercakup dalam penelitian (Cooper dan Emory, 2000). Dengan demikian jumlah sampel yang dipilih sebanyak 100 responden. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah pengambilan sampel secara sengaja sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan (sifat-sifat, karakteristik, ciri, kriteria). *Purposive sampling* dapat juga diartikan sebagai teknik pengambilan sampel dimana peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2003). Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil sampel orang yang telah menjadi

nasabah Bank BRI Cabang Semarang Pattimura. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{N.(d)^2 + 1}$$

**n** = Jumlah sampel

**N** = Jumlah populasi

**d** = Signifikansi 10%

$$n = \frac{9330}{9330.(0,1)^2 + 1} = 99,37 \rightarrow 100$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka diperoleh sampel sebanyak 99,37 kemudian dibulatkan menjadi 100 orang responden.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka jenis data yang akan diteliti adalah data subyek (*self-report data*) yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik-karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian atau responden (Indriartoro dan Supomo, 2002). Sedangkan sumber data penelitian sebagai faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data adalah

#### 3.3.1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, baik individu atau perorangan, seperti wawancara atau pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar, 2005:42). Pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada nasabah PT Bank BRI (Persero) Tbk

di kota Semarang , yang diajukan dan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.

### **3.3.2. Data Sekunder**

Merupakan jenis data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara untuk melengkapi data primer. Data ini dapat diperoleh dari literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara langsung menggunakan instrumen berupa angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri atau *self report*, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi (Mudrajat Kuncoro, 2003). Adapun asumsi-asumsi yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek-subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pertanyaan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Mudrajat Kuncoro, 2003).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian harus tepat dan mempunyai dasar yang beralasan, artinya dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan dengan wawancara langsung dengan para nasabah PT Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura sebagai respondennya yang akan menjawab semua item pertanyaan melalui kuesioner yang diajukan.

Pengumpulan yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada konsumen.

### **3.5. Metode Analisis**

#### **3.5.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Uji validitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai hitung dengan nilai tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Suatu indikator dikatakan valid, apabila  $df = n - 2 = 100 - 2 = 98$  dan  $\alpha = 0,05$ , maka  $r$  tabel = 0,1966 (0,197) dengan ketentuan (Nurgiyantoro, dkk, 2004:339) :

Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.

Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

#### **3.5.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2005:41). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Data analisis mempergunakan teknik koefisien *Alpha Cronbach* dengan bantuan program komputer SPSS *for Research* dengan ketentuan bahwa jika koefisien alpha lebih besar dari alpha 0,60 maka pertanyaan dinyatakan reliabel.

Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila (Nurgiyantoro, 2004:352)

Hasil  $\alpha > 0,60$  = reliable

Hasil  $\alpha < 0,60$  = tidak reliabel

### 3.5.3. Importance-performance Analysis (IPA)

IPA merupakan suatu teknik penerapan yang digunakan untuk mengukur atribut dari tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan itu sendiri yang berguna untuk pengembangan program pemasaran yang efektif. Tingkat kepentingan dari dimensi-dimensi kualitas pelayanan adalah untuk mewakili tingkat pelayanan/kinerja yang diharapkan oleh nasabah. Adapun skor untuk tingkat kepentingan adalah:

- a. Jawaban Tidak Penting (TP), diberi skor 1
- b. Jawaban Kurang Penting (KP), diberi skor 2
- c. Jawaban Cukup Penting (CP), diberi skor 3
- d. Jawaban Penting (P), diberi skor 4
- e. Jawaban Sangat Penting (SP), diberi skor 5

Sedangkan tingkat pelaksanaan/kinerja, dimaksudkan untuk menilai bagaimana pelaksanaan kualitas pelayanan yang dilakukan PT Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura berdasarkan penilaian nasabah. Adapun skor untuk tingkat pelaksanaan adalah:

- a. Jawaban Tidak Baik (TB), diberi skor 1
- b. Jawaban Kurang Baik (KB), diberi skor 2
- c. Jawaban Cukup Baik (CB), diberi skor 3
- d. Jawaban Baik (B), diberi skor 4
- e. Jawaban Sangat Baik (SB), diberi skor 5

Range untuk jawaban responden berdasarkan tingkat kepentingan adalah:

- a. Nilai/skor terkecil yang mungkin diperoleh adalah 100 dengan asumsi bahwa semua responden (misal 100 orang) memberikan jawaban tidak penting (skor 1) terhadap indikator kualitas pelayanan.
- b. Nilai/skor terbesar yang mungkin diperoleh adalah 500 dengan asumsi bahwa semua responden (misal 100 orang) memberikan jawaban sangat penting (skor 5) terhadap indikator kualitas pelayanan.

Menurut Martilla dan James (1977) dalam Sartika (2004), besar range untuk tiap kelas adalah  $:\frac{500-100}{5} = 80$  maka pembagian kelas berdasar tingkat kepentingan adalah :

- a. 100-179 Tidak Penting (TP)
- b. 180-259 Kurang Penting (KP)
- c. 260-339 Cukup Penting (CP)
- d. 340-419 Penting (P)
- e. 420-500 Sangat Penting (SP)

Sedangkan pembagian kelas yang berdasar tingkat pelaksanaan adalah:

- a. 100-179 Tidak Baik (TB)



- b. 180-259 Kurang Baik (KB)
- c. 260-339 Cukup Baik (CB)
- d. 340-419 Baik (B)
- e. 420-500 Sangat Baik (SB)

Hasil perhitungan diatas kemudian dinyatakan dalam diagram kartesius. Masing-masing atribut diposisikan dalam sebuah diagram, dimana skor rata-rata penilaian terhadap pelaksanaan menunjukkan posisi suatu atribut pada sumbu X, sedangkan posisi atribut pada sumbu Y ditunjukkan oleh skor rata-rata penilaian tingkat kepentingan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \text{ dan } \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

dimana :

$\bar{X}$  = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan per responden

$\bar{Y}$  = Skor rata-rata tingkat kepentingan per responden

$X_i$  = Total skor tingkat pelaksanaan dari seluruh responden

$Y_i$  = Total skor tingkat kepentingan dari seluruh responden

$n$  = Jumlah responden

Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi menjadi empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik (A,B), dimana A adalah skor rata-rata tingkat pelaksanaan, sedangkan B adalah skor rata-rata tingkat kepentingan. Nilai A dan B diukur dengan menggunakan rumus :

$$A = \frac{\sum X}{k} \text{ dan } B = \frac{\sum Y}{k}$$

dimana :

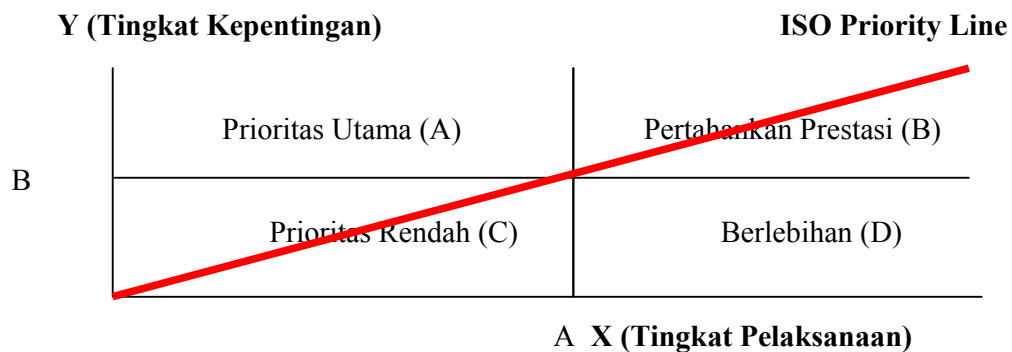
A = Batas sumbu X (tingkat pelaksanaan)

B = Batas sumbu Y (tingkat kepentingan)

k = Jumlah indikator dimensi kualitas pelayanan ( k=22)

Pada *quadrant analysis* terdapat garis diagonal yang memotong kuadran menjadi 2 bagian, kuadran atas dan kuadran bawah. Garis tersebut disebut *ISO Priority Line* atau garis prioritas, yaitu garis diagonal/ garis miring yang digunakan untuk membedakan daerah prioritas. Garis prioritas tersebut digunakan untuk menentukan variable mana yang menjadi prioritas dalam usaha peningkatan kualitas. Area yang berada diatas garis prioritas merupakan daerah dari variable yang memiliki prioritas paling tinggi.

**Gambar 3.1 Diagram Kartesius**



Masing-masing kuadran menggambarkan keadaan berbeda, yaitu:

**Kuadran A (Prioritas Utama)**

Menunjukkan indikator-indikator kualitas pelayanan yang dirasa sangat penting oleh nasabah, namun pihak PT Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura belum melaksanakannya sesuai dengan harapan nasabah.

**Kuadran B (Pertahankan Prestasi)**

Menunjukkan indikator-indikator kualitas pelayanan yang dirasa sangat penting oleh nasabah dan telah dilaksanakan oleh PT Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura sesuai dengan harapan nasabah. Kondisi ini harus dipertahankan.

**Kuadran C (Prioritas Rendah)**

Menunjukkan indikator-indikator kualitas pelayanan yang dirasa kurang penting oleh nasabah dan pelaksanaannya masih kurang baik.

**Kuadran D (Berlebihan )**

Menunjukkan indikator-indikator kualitas pelayanan yang dirasa tidak penting oleh nasabah, namun PT Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Semarang Pattimura telah melaksanakannya dengan baik.

**3.6. Analisis Kesenjangan (*Gap*)**

Analisis *gap* yang dimaksud disini adalah selisih antara kinerja BRI dengan kepentingan nasabah. Nilai kepentingan dan kinerja didapatkan dari nilai rata-rata setiap variabel.

Pengukuran nilai kesenjangan digunakan untuk mengetahui setiap atribut yang mempengaruhi kinerja dan kepentingan. Nilai kesenjangan dapat dengan menghitung selang frekuensi. Selang frekuensi ini berguna untuk mengetahui suatu penilaian dari atribut pelayanan.

Sebelum melakukan perhitungan analisis kesenjangan adalah membuat selang frekuensi terlebih dahulu dengan langkah-langkah sebagai berikut (Walpole, 1992):

1. Tentukan banyaknya selang frekuensi/kelas yang diperlukan. Dalam penelitian ini digunakan 5 selang frekuensi.
2. Tentukan besar wilayah data tersebut dengan mengurangi data terbesar dengan data yang terkecil.
3. Tentukan lebar kelas dengan membagi wilayah tersebut dengan banyaknya kelas.
4. Tentukan limit bawah kelas bagi selang yang pertama dan kemudian batas atas kelasnya. Tambahkan lebar kelas pada batas bawah untuk mendapatkan batas atas kelasnya.
5. Daftarkan semua limit kelas dan batas kelas dengan cara menambahkan lebar kelas pada limit dan batas selang sebelumnya.
6. Tentukan frekuensi bagi masing-masing kelas.
7. Jumlahkan kolom frekuensi dan periksa apakah hasilnya sama dengan banyaknya total sampel penelitian.