

**EVALUASI DAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN BRI UNAIR PADA
NASABAH (MAHASISWA UNAIR) MENGGUNAKAN *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS (AHP)* DAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT
(QFD)***

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Derajat Magister Manajemen**



Oleh

NIKE SHIELDA ELMANIA

041214353069

**Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
2016**

PERNYATAAN

Saya, (Nike Shielda Elmania, 041214353069), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karya tulis Tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 01 Agustus 2016

Yang Membuat Pernyataan,



(Nike Shielda Elmania)

NIM. 041214353069

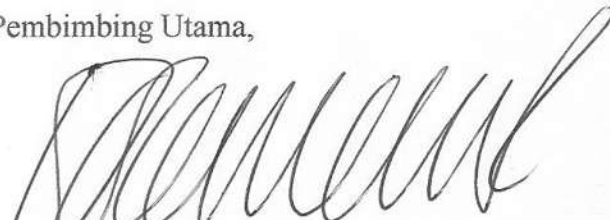
**EVALUASI DAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN BRI UNAIR PADA
NASABAH (MAHASISWA UNAIR) MENGGUNAKAN *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS (AHP) DAN QUALITY FUNCTION
DEPLOYMENT (QFD)***

Diajukan oleh

NIKE SHIELDA ELMANIA
041214353069

Telah disetujui oleh

Pembimbing Utama,



Dr. Gancar Chandra Premananto, SE., Msi.

Tanggal:

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Gancar Chandra Premananto, SE., Msi.
NIP. 197407221999031001

Tanggal:

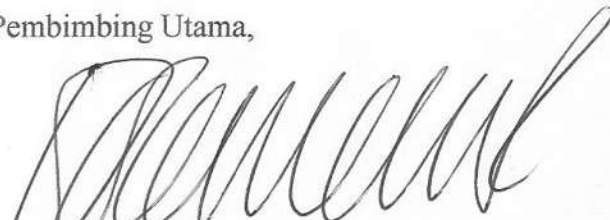
**EVALUASI DAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN BRI UNAIR PADA
NASABAH (MAHASISWA UNAIR) MENGGUNAKAN *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS (AHP) DAN QUALITY FUNCTION
DEPLOYMENT (QFD)***

Diajukan oleh

NIKE SHIELDA ELMANIA
041214353069

Telah disetujui oleh

Pembimbing Utama,



Dr. Gancar Chandra Premananto, SE., Msi.

Tanggal:

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Gancar Chandra Premananto, SE., Msi.
NIP. 197407221999031001

Tanggal:

HALAMAN PERSETUJUAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

Nama : Nike Shielda Elmania

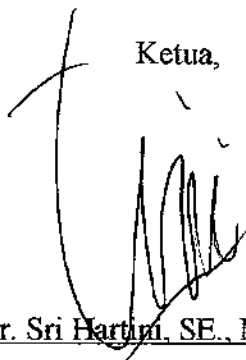
NIM : 041214353069

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul Evaluasi dan Perbaikan Kualitas Layanan BRI UNAIR pada Nasabah (Mahasiswa UNAIR) menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Quality Function Deployment (QFD)*.

sebagaimana disarankan oleh tim penguji pada tanggal 16 Agustus 2016.

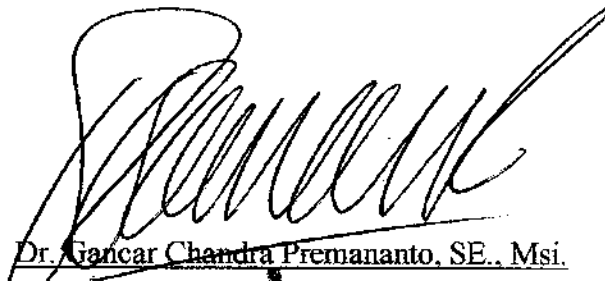
Tim Penguji

Ketua,



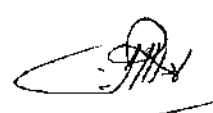
Dr. Sri Hartini, SE., MSi.

Panitera,



Dr. Gancar Chandra Premananto, SE., Msi.

Anggota,



Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., M.S.



Dr. Tanti Handriana, SE., MSi.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Syukur *Alhamdulillah* penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, karena hanya dengan izin dan kehendak-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“EVALUASI DAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN BRI UNAIR PADA NASABAH (MAHASISWA UNAIR) MENGGUNAKAN ANALYTICAL HIERARCHY PROSES (AHP) DAN QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)”**. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita nabi besar Muhammad Rasulullah SAW, yang telah mengajarkan kebenaran dan tatanan kehidupan yang rahmatan lil’alamin. Serta keluarga, sahabat dan para pengikutnya.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah membantu penulis pada masa proses penulisan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Gancar Chandra Premananto, SE., Msi. selaku pembimbing dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Seluruh jajaran manajemen, staf dan Bapak/Ibu dosen pengajar Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

3. Pimpinan dan karyawan Bank BRI Unair atas bantuan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.
4. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis tuliskan satu-persatu yang juga telah turut andil dalam lancarnya penulisan tesis ini.

Surabaya, 01 Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Pernyataan	ii
Halaman Persetujuan Tesis	iii
Kata Pengantar	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Abstrak	xi
Abstract	xii
Bab I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan	11
Bab II. Tinjauan Pustaka	
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Penjualan	14
2.1.2 Volume Penjualan	15
2.1.3 Faktor yang mempengaruhi Penjualan.....	16
2.1.4 Proses Pengambilan Keputusan Pembelian	21
2.1.5 Manajemen Pemasaran.....	23
2.1.6 Bauran Pemasaran.....	27
2.1.7 Strategi 3C.....	31
2.1.8 Kualitas Layanan.....	33
2.1.9 Matriks House of Quality.....	36
2.1.10 Quality Function Deployment.....	45
2.1.11 Analytical Hierarchy Process.....	47
2.1.12 Formulasi AHP	49
2.1.13 Perhitungan Konsistensi.....	50
2.2 Penelitian Terdahulu	51
2.3 Kerangka Berpikir.....	53

Bab III. Metode Penelitian	
3.1 Pendekatan Penelitian	54
3.2 Komponen Desain Penelitian.....	55
3.3 Populasi dan Sampel	55
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	56
3.5 Prosedur Pengumpulan Data.....	57
3.6 Pengumpulan Data	58
3.7 Pengolahan Data	58
3.8 Teknik Analisis	59
 Bab IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian	
4.1 Sejarah BRI.....	64
4.2 Proses Bisnis BRI.....	66
4.3 Strategi Bisnis	68
4.4 Pengembangan Pemasaran Layanan dan Produk	69
4.5 Pengembangan IT	69
4.6 Kartu Kerjasama	70
4.7 Tujuan Penerbitan Kartu Kerjasama BRI	71
4.8 Syarat dan Ketentuan Kartu Kerjasama BRI	72
 Bab V. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian	
5.1 Analisa Hasil dan Pembahasan Penelitian	75
5.1.1 Karakteristik Responden	75
5.1.2 Analisis Hasil AHP	76
5.2 Analisis Penilaian Mahasiswa.....	80
5.2.1 Karakteristik Responden	80
5.2.2 Data Input.....	81
5.3 Hasil Pengolahan Data	83
5.3.1 Deskriptif kesenjangan antara kenyataan dan harapan	83
5.3.2 Pembuatan Matriks HOQ.....	85
5.4 Hasil dan Pembahasan	120
 Bab VI. Kesimpulan dan Saran	
6.1 Kesimpulan	127
6.2 Saran.....	128
 Daftar Pustaka	133
Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Prosentase Mahasiswa Unair dalam memilih bank mitra	3
Tabel 2.1.	Nilai Ratio Index	51
Tabel 3.1.	Penilaian AHP	63
Tabel 5.1.	Hasil AHP	76
Tabel 5.2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas BRI	81
Tabel 5.3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Mandiri	82
Tabel 5.4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas BNI	83
Tabel 5.5.	Kesenjangan atribut kualitas pemilihan bank	84
Tabel 5.6.	Customer Needs	86
Tabel 5.7.	Simbol dalam Relationship Matriks	94
Tabel 5.8.	Derajat Pengaruh Teknis	96
Tabel 5.9.	Customer Satisfcation BRI	101
Tabel 5.10.	Customer Satisfcation Mandiri	102
Tabel 5.11.	Customer Satisfcation BNI	103
Tabel 5.12.	Analisa Gap BRI, Mandiri, BNI	104
Tabel 5.13.	Goal yang ingin dicapai BRI	109
Tabel 5.14.	Improvement Ratio	110
Tabel 5.15.	Sales Point	111
Tabel 5.16.	Raw Weight	112
Tabel 5.17.	Normalized Raw Weight	113
Tabel 5.18.	Contribution	114
Tabel 5.19.	Normalized Contribution	115
Tabel 5.20.	Prioritas	116
Tabel 5.21.	Own Performance	117
Tabel 5.22.	Competitive Benchmarking Mandiri	118
Tabel 5.23.	Competitive Benchmarking BNI	118
Tabel 5.24.	Nilai Target	119
Tabel 5.25.	Own Performance, Competitive Benchmarking	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Komponen 7P.....	31
Gambar 2.1.	Model 3C	32
Gambar 2.3.	Matriks HOQ.....	37
Gambar 2.4.	Kerangka Berpikir.....	53
Gambar 4.1.	Kartu Tanda Mahasiswa bank Mitra.....	74
Gambar 5.1.	Karakteristik Responden AHP.....	76
Gambar 5.2.	Karakteristik Responden HOQ.....	80
Gambar 5.3.	Tahapan Proses Pembuatan Matriks HOQ.....	85
Gambar 5.4.	Technical Response.....	87
Gambar 5.5.	Relationship Matrix.....	95
Gambar 5.6.	Technical Correlation.....	97
Gambar 5.7.	Matriks HOQ dari BRI.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan dalam lingkungan bisnis terjadi sedemikian cepat dan dinamis, mulai dari perkembangan teknologi, regulasi dan kebijakan pemerintah, dinamika lingkungan ekonomi secara makro, pergeseran pasar, persaingan yang semakin tinggi di antara industri yang sama sampai dengan berubahnya perilaku konsumen dari waktu ke waktu. Dinamika perubahan ini melanda hampir di semua perusahaan, tidak terkecuali perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan. Dinamika perubahan yang dialami oleh para pemain yang bergerak dalam industri perbankan antara lain terjadinya krisis ekonomi, perubahan nilai tukar mata uang, dan masuknya perbankan asing ke Indonesia. Meskipun demikian, dominasi perbankan sebagai industri keuangan di Indonesia tetap perlu dipertahankan, hal ini dikarenakan keguncangan yang melanda industri perbankan akan berimbas pada guncangnya sektor-sektor industri lainnya.

Persaingan industri perbankan sebagai akibat pengaruh globalisasi dan deregulasi telah menempatkan industri perbankan pada posisi persaingan yang semakin ketat. Pesaing bukan saja terdiri dari perbankan nasional tetapi juga berasal dari perbankan swasta dan perbankan asing. Kemajuan di bidang teknologi informasi dan inovasi produk semakin memacu perkembangan produk perbankan khususnya di bidang *delivery system* yang berlandaskan pada

teknologi informasi, seperti produk berkartu yang mempergunakan jaringan ATM.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) telah berdiri sejak tahun 1895 hingga sekarang dengan lebih dari 10.200 unit kerja yang tersebar di Indonesia. Secara umum visi BRI adalah menjadi bank komersial yang memprioritaskan kepuasan nasabah. Banyak perubahan yang dilakukan oleh Manajemen, hingga melakukan transformasi dalam bidang pengembangan IT terbaru dengan harapan BRI akan menjadi *the biggest payment bank*.

BRI telah bekerja sama dengan Universitas Airlangga sejak tahun 2009, kerjasama yang terjalin saat itu adalah *Host to Host* untuk pembayaran SOP (Sumbangan Operasional Pembangunan) baik melalui *counter teller* ataupun mesin ATM BRI . Seiring berjalannya waktu kerjasama yang terjalin terus bertambah diantaranya penyaluran kredit kepada pegawai UNAIR serta pengelolaan dana operasional Universitas. Pada awal tahun 2012 Bank Mitra UNAIR mengusulkan produk Kartu *co-branding* untuk mahasiswa UNAIR. Kartu *co-branding* UNAIR merupakan kartu debit (kartu ATM) dengan didesain identitas Mahasiswa (KTM).

Pada akhir tahun 2012 direktorat keuangan UNAIR mengeluarkan keputusan penggunaan kartu *co-branding* tersebut karena banyak fasilitas yang akan diperoleh mahasiswa. Universitas Airlangga menjalin kerjasama dengan 6 bank mitra antara lain BRI, Bank Mandiri, Bank Mandiri Syariah, BNI, BNI Syariah, dan BTN. Dengan adanya kerjasama 6 bank mitra Pihak Universitas Airlangga

membuka peluang untuk semua bank yang memiliki produk serupa, sehingga mahasiswa dibebaskan untuk memilih bank mana yang akan dipergunakan. Pada penerimaan Mahasiswa Baru tahun 2013 dari semua jalur dan strata mulai menggunakan kartu *co-branding*.

Penerbitan kartu *co-branding* tersebut terkait dengan pembukaan rekening tabungan, Bank akan menerbitkan kartu tersebut apabila mahasiswa telah membuka rekening. Karena keterkaitannya dengan pembukaan rekening baru maka terjadi kompetisi antar 6 bank mitra dari Universitas Airlangga. Semakin banyak mahasiswa yang membuka rekening akan meningkatkan kinerja Bank diantaranya pertumbuhan Dana Pihak Ketiga, peningkatan aktifitas *E-Banking*, pertumbuhan *Fee Based Income*.

Tabel 1.1 Prosentase Mahasiswa Universitas Airlangga dalam memilih Bank Mitra untuk membuka rekening tabungan.

	2013		2014		2015	
BRI	1390	15.05%	1555	16.83%	1523	14.73%
BNI	1769	19.16%	2492	26.97%	3341	32.31%
Mandiri	5110	55.34%	3911	42.33%	4743	45.86%
BTN	212	2.29%	232	2.51%	220	2.13%
BNI Syariah	291	3.15%	451	4.88%	145	1.40%
Mandiri Syariah	462	5.01%	598	6.47%	370	3.58%
	9234		9239		10342	

Sumber: Direktorat Sistem Informasi Universitas Airlangga

Dari Tabel 1.1 menunjukkan jumlah dan prosentase mahasiswa dalam memilih 6 Bank Mitra yang dipilih dalam pencetakan KTM pada tahun akademik 2013, 2014 dan 2015.

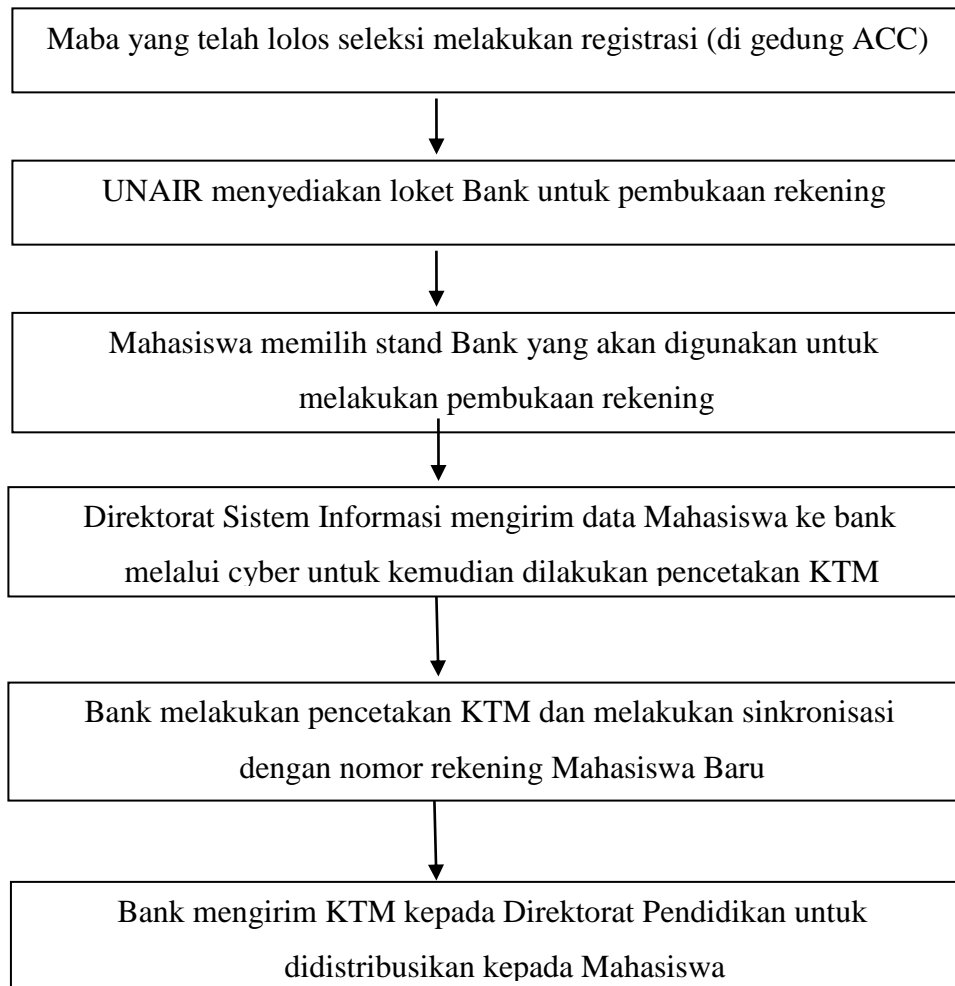
Jika dilihat pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa posisi dari Bank BRI kalah bersaing dengan Bank Mandiri dan BNI, dalam pilihan Mahasiswa terhadap 6 Bank Mitra. Melihat persamaan dari BRI, BNI dan Bank Mandiri yang merupakan BUMN dan mempunyai lokasi yang sama di Kampus B UNAIR serta kesamaan produk perbankan yang dipasarkan.

Keunggulan BRI yang dimiliki saat ini harusnya dapat menjadikan BRI lebih baik dalam penjualan produk perbankan. Dalam hal ini BRI adalah Bank dengan aset dan laba terbesar di Indonesia, dimana secara berturut-turut Bank BRI, Mandiri, dan BNI merupakan bank terbesar nomor satu, dua, dan empat dari total 118 bank di Indonesia (www.bi.go.id). Keberhasilan kinerja BRI juga terlihat dimana pada tahun ini berhasil meraih pertumbuhan laba bersih sebesar 2,2% sepanjang semester I tahun ini. Laba bersih BRI di akhir Juni 2015 mencapai Rp 11,95 triliun. Pada pertengahan bulan Juni 2016 BRI telah mengorbitkan Satelit BRI, satelit pertama yang dimiliki perbankan di Indonesia. Hal tersebut merupakan salah satu investasi BRI dengan harapan dapat meningkatkan layanan diseluruh jaringan BRI.

Selain itu cita-cita BRI untuk selalu mengoptimalkan potensi-potensi penyerapan dana pihak ketiga, sehingga BRI gencar memasarkan produk simpanan. Sepanjang tahun 2014 BRI berhasil menghimpun Dana Pihak Ketiga (DPK) Rp 470,02 triliun, tumbuh 16,6% dibanding pencapaian setahun sebelumnya. Tidak dipungkiri pula unit kerja BRI yang tersebar

diseluruh pelosok negeri, disetiap kecamatan hingga di desa-desa akan sangat memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi perbankan.

Berikut alur mahasiswa baru dalam pembukaan rekening baru



Sumber: Internal

Obyek dari penelitian ini yaitu BRI Surabaya KCP UNAIR, alasan peneliti memilih KCP UNAIR karena BRI KCP UNAIR merupakan Unit Kerja BRI yang pertama bekerjasama dengan perguruan tinggi negeri di Surabaya, dalam hal *Host to Host* dan *Co-Branding*. Hal ini menjadi perhatian dari pihak manajemen BRI,

yang memiliki harapan bahwa BRI bisa melakukan kerjasama yang serupa dengan universitas negeri yang lain di Surabaya, tidak menutup kemungkinan juga bekerjasama dengan universitas swasta di Surabaya. Selain itu Mahasiswa merupakan potensial market dimasa yang akan datang, dan harapan BRI dapat meningkatkan penjualan di segmen ini.

Meskipun kualitas yang diberikan oleh setiap bank berbeda, namun hal tersebut tetap harus menjadi perhatian utama bagi pihak manajemen bank karena kualitas merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh suatu penyedia produk atau jasa, kualitas menjadi hal yang sangat penting dari suatu produk atau jasa karena kualitas merupakan serangkaian fitur-fitur dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu produk sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen (Gasperz, 1997). Melihat konsumen saat ini yang tergolong sangat kritis dalam memilih suatu produk dan jasa, maka secara tidak langsung mendorong pihak perusahaan untuk menciptakan produk atau jasa yang memiliki kualitas yang baik yaitu produk atau jasa yang telah teruji sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan karena kualitas produk atau jasa menentukan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) (Darmadi, 2004). Produk atau jasa yang berkualitas tentunya harus didukung oleh layanan yang juga berkualitas, meskipun layanan merupakan suatu aktifitas yang bersifat tidak kasat mata, suatu perusahaan diharapkan untuk mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan konsumen, hal tersebut disebabkan karena kepuasan konsumen (*customer satisfaction*) sebagai penerima layanan akan dicapai apabila penerima layanan

yang tidak lain adalah konsumen dapat memperoleh layanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (*customer requirement*) (Ratminto&Winarsih, 2005).

Untuk mengetahui apakah konsumen sudah merasakan manfaat dari kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh suatu produk, maka produsen harus mengetahui kebutuhan konsumennya (*customer requirement*) melalui suara pelanggan (*voice of customer*). Mengetahui dan mendengarkan suara konsumen (*voice of customer*) dianggap penting karena posisi konsumen adalah sebagai pihak yang akan selalu menuntut produsen atau perusahaan untuk memenuhi kualitas produk dan layanan agar sesuai dengan standar mutu yang secara langsung akan berdampak pada performa dari produsen atau perusahaan itu sendiri. Untuk memperoleh informasi yang jelas mengenai kebutuhan konsumen (*customer requirement*) maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerjemahkan dan mengklasifikasikannya sesuai dengan atribut mana saja yang paling dianggap penting oleh konsumen karena tidak dapat dipungkiri bahwa terkadang terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam proses mengidentifikasi kebutuhan konsumen (*customer requirement*), dimana dari sisi konsumen tidak jarang dari mereka yang kurang dapat menerjemahkan secara pasti apa yang mereka butuhkan, sedangkan dari sisi perusahaan, manajer hendaknya membuat sebuah perbaikan internal dengan input dari suara konsumen (Anthony W. Ulwick, 2003). Informasi mengenai kebutuhan konsumen (*customer requirement*) dapat diperoleh melalui survei terhadap konsumen yang merupakan pengguna akhir (*end user*) tujuannya untuk mengetahui preferensi konsumen

terhadap suatu produk ataupun layanan yang telah diberikan oleh produsen atau perusahaan.

Peneliti akan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD), *Matrix House of Quality* (HoQ), dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan *Critical to Quality* (CTQ). *Quality Function Deployment* (QFD) merupakan suatu proses yang digunakan menentukan kebutuhan konsumen (*customer requirement*) dan menerjemahkannya ke dalam atribut penelitian, tujuannya agar area fungsional dapat memahami dan bertindak atas kebutuhan pelanggan (*customer requirement*) bukan berdasarkan kebutuhan manajemen. Dengan pemahaman tersebut diharapkan perusahaan mampu mengidentifikasi solusi alternatif dalam proses pemenuhan kebutuhan konsumen. Beberapa keuntungan yang diperoleh dari penggunaan metode QFD adalah perusahaan dapat meningkatkan kepuasan konsumen, memperkuat hubungan antara pihak perusahaan dengan konsumen, serta meningkatkan pangsa pasar (Heizer dan Render, 2014).

Dimensi kualitas yang telah ditentukan melalui metode QFD tersebut akan direpresentasikan ke dalam *Matrix House of Quality* (HoQ) yang merupakan suatu alat dari QFD berupa rumah matriks. Matriks HoQ secara garis besar adalah upaya untuk mengkonversi suara konsumen (*voice of customer*) terhadap karakteristik teknis atau spesifikasi teknis dari sebuah produk (barang atau jasa) yang dihasilkan. Matriks HoQ digunakan untuk menerjemahkan persyaratan konsumen (*customer requirement*), hasil riset pasar dan *benchmarking data*

kedalam sejumlah target teknis yang menjadi prioritas (Heizer dan Render, 2014).

Pengukuran yang digunakan sebagai metode pendukung dari metode QFD adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP digunakan karena AHP merupakan teori pengukuran yang bertujuan untuk menemukan skala rasio, baik dari perbandingan berpasangan yang diskrit maupun kontinyu. Teori pengukuran ini merupakan suatu model yang digunakan sebagai faktor pendukung bagi perusahaan dalam melakukan keputusan, karena model ini akan menguraikan permasalahan multi faktor atau multi kriteria yang lebih kompleks yang digambarkan menjadi suatu hirarki sebagai representasi dari sebuah permasalahan yang lebih kompleks (Saaty, 1993).

Metode AHP juga digunakan oleh peneliti untuk menentukan *Critical to Quality* dengan menggunakan Six Sigma DMAIC (meliputi, *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*). Six Sigma DMAIC dipilih sebagai metode menuju target Six Sigma karena obyek penelitian ini merupakan proses bisnis yang sudah berjalan. Six Sigma juga digunakan untuk meminimalisir tingkat kegagalan sehingga produk tersebut dikatakan sempurna atau dengan kata lain *zero defect*, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) (Gasperz, 2002).

Manfaat yang di dapat dengan menerapkan ketiga metode diatas guna merancang perbaikan kualitas produk dan layanan perusahaan adalah; dengan metode QFD maka perusahaan dapat menurunkan keluhan pelanggan, meningkatkan komunikasi internal perusahaan serta meningkatkan penjualan.

Melalui matriks HoQ perusahaan akan mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan dapat merancang rencana strategis secara teknis berdasarkan kebutuhan konsumen (*customer requirement*). Dan dengan penggunaan metode AHP diharapkan perusahaan mampu mengambil keputusan sesuai dengan permasalahan yang lebih kompleks. Maka dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi dan Perbaikan Kualitas Layanan BRI UNAIR pada Nasabah (Mahasiswa UNAIR) menggunakan *Analytical Hierarchy Proses (AHP)* dan *Quality Function Deployment (QFD)*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi prioritas mahasiswa UNAIR dalam memilih Bank Mitra sebagai Bank untuk membuka rekening?
2. Bagaimana kondisi layanan perbankan yang dimiliki oleh Bank BRI Cabang Surabaya UNAIR dibandingkan pesaing berdasarkan pendapat mahasiswa UNAIR?
3. Bagaimana respon internal Bank BRI KCP UNAIR pada keinginan mahasiswa UNAIR atas layanan perbankan yang tersedia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Menentukan faktor prioritas mahasiswa UNAIR dalam memilih Bank Mitra sebagai Bank untuk membuka rekening.
2. Mengetahui kondisi layanan perbankan yang dimiliki oleh Bank BRI Cabang Surabaya UNAIR dibandingkan pesaing berdasarkan pendapat mahasiswa UNAIR.
3. Mengetahui respon internal Bank BRI KCP UNAIR sesuai pendapat mahasiswa UNAIR atas layanan perbankan yang tersedia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penelitian ini dapat digunakan meningkatkan kinerja bagian pemasaran kedepannya dan memberikan masukan yang bisa dipakai untuk memperbaiki kinerja pemasaran dalam pertumbuhan jumlah rekening, menghimpun Dana Pihak Ketiga serta meningkatkan aktifitas e-banking.
2. Dapat digunakan sebagai bahan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan sektor perbankan.

1.5 Sistematika Penulisan Penelitian

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini diuraikan tentang landasan teori, penelitian sebelumnya serta kerangka berpikir yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Bab III Metode Penelitian

Dalam bab ini terdapat uraian singkat tentang pendekatan yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

Bab IV Gambaran Umum

Dalam bab ini diuraikan analisis data sekunder mengenai kondisi internal Bank BRI melalui pertumbuhan perusahaan yang mana data tersebut diperoleh dari website PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI).

Bab V Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai perhitungan preferensi mahasiswa UNAIR sebagai nasabah untuk mencapai tingkat kepuasan optimum menggunakan analisis AHP, penghitungan kualitas service Bank BRI KCP UNAIR menggunakan teknik

QFD, penghitungan secara kuantitatif matriks internal dan eksternal dari Bank BRI, serta penyusunan strategi pemasaran dari Bank BRI untuk meningkatkan kinerja unit kerja.

Bab VI Kesimpulan

Dalam bab ini akan disajikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan dan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh Bank BRI KCP UNAIR untuk meningkatkan kinerja dalam peningkatan jumlah rekening, pertumbuhan Dana Pihak Ketiga serta peningkatan kinerja e-banking demi tercapainya keunggulan kompetitif.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penjualan

Keberhasilan suatu perusahaan pada umumnya dilihat dari kemampuannya dalam memperoleh laba. Dengan laba yang diperoleh, perusahaan akan dapat mengembangkan berbagai kegiatan, meningkatkan jumlah aktiva dan modal serta dapat mengembangkan dan memperluas bidang usahanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan mengandalkan kegiatannya dalam bentuk penjualan, semakin besar volume penjualan, semakin besar pula laba yang diperoleh perusahaan. Penjualan itu sendiri pada hakikatnya juga memiliki tujuan yaitu mencapai volume penjualan, memperoleh porsi pangsa pasar dan mendapatkan laba yang disesuaikan dengan target tertentu (Tambunan, 2009).

Penjualan merupakan pembelian sesuatu (barang atau jasa) dari suatu pihak kepada pihak lainnya dengan mendapatkan ganti uang dari pihak tersebut. Penjualan juga merupakan suatu sumber pendapatan perusahaan, semakin besar penjualan maka semakin besar pula pendapatan yang diperoleh perusahaan (Khuriyati, 2013). Dengan demikian penjualan dapat diartikan juga sebagai usaha yang dilakukan manusia untuk menyampaikan barang bagi mereka yang memerlukan dengan imbalan uang menurut harga yang telah ditentukan atas persetujuan bersama.

2.1.2. Volume Penjualan

Penjualan selalu dikaitkan dengan istilah hasil penjualan dan volume penjualan. Besar kecilnya hasil penjualan dipengaruhi oleh kuantitas atau jumlah produk dan harga jual produk. Sedangkan kuantitas atau jumlah produk yang terjual disebut volume penjualan. Lebih jelasnya, volume penjualan merupakan jumlah barang yang terjual dibandingkan dengan jumlah barang yang tersedia, sehingga dihasilkan suatu deretan angka (*numeric*). Volume penjualan merupakan hasil dari kegiatan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya untuk mencapai sasaran perusahaan yaitu laba (Sinaga, 2013).

Menurut Kotler (2010) mengatakan bahwa *volume* penjualan adalah besarnya hasil penjualan yang diperoleh perusahaan dengan melakukan pembayaran terhadap proses perpindahan barang dari suatu badan atau seorang individu kepada pihak lain. Didalam suatu perusahaan perpindahan barang dengan penjualan ini berarti memaksimalkan suatu kegiatan dalam suatu perusahaan, sehingga perusahaan dapat terus hidup dan berkembang. Peningkatan *volume* penjualan bagi perusahaan merupakan salah satu tujuan utama disamping mendapatkan laba yang maksimum serta menunjang perkembangan perusahaan. Apabila yang terjadi *volume* penjualan perusahaan tidak tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan maka laba akan dicapai pun akan semakin kecil serta perkembangan perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Ada beberapa usaha untuk meningkatkan *volume* penjualan, diantaranya adalah :

1. Menjajakan produk dengan sedemikian rupa sehingga konsumen melihatnya.

2. Menempatkan dan pengaturan yang teratur sehingga produk tersebut akan menarik perhatian konsumen.
3. Mengadakan analisa pasar.
4. Menentukan calon pembeli atau konsumen yang potensial.
5. Mengadakan pameran.
6. Mengadakan *discount* atau potongan harga.

2.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi penjualan

Aktivitas penjualan banyak dipengaruhi oleh faktor yang dapat meningkatkan aktivitas perusahaan, oleh karena itu manajer penjualan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan. Faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan menurut Swastha (2005) sebagai berikut :

1. Kondisi dan Kemampuan Penjual

Kondisi dan kemampuan terdiri dari pemahaman atas beberapa masalah penting yang berkaitan dengan produk yang dijual, jumlah dan sifat dari tenaga penjual adalah:

- a. Jenis dan karakteristik barang atau jasa yang ditawarkan
- b. Harga produk atau jasa
- c. Syarat penjualan, seperti: pembayaran, pengiriman

2. Kondisi Pasar

Pasar mempengaruhi kegiatan dalam transaksi penjualan baik sebagai kelompok pembeli atau penjual. Kondisi pasar dipengaruhi oleh beberapa

faktor yakni : jenis pasar, kelompok pembeli, daya beli, frekuensi pembelian serta keinginan dan kebutuhannya.

3. Modal

Modal atau dana sangat diperlukan dalam rangka untuk mengangkut barang dagangan ditempatkan atau untuk membesar usahanya. Modal perusahaan dalam penjelasan ini adalah modal kerja perusahaan yang digunakan untuk mencapai target penjualan yang dianggarkan, misalnya dalam menyelenggarakan stok produk dan dalam melaksanakan kegiatan penjualan memerlukan usaha seperti alat transportasi, tempat untuk menjual, usaha promosi dan sebagainya.

4. Kondisi Organisasi Perusahaan

Pada perusahaan yang besar, biasanya masalah penjualan ini ditangani oleh bagian tersendiri, yaitu bagian penjualan yang dipegang oleh orang-orang yang ahli dibidang penjualan.

5. Faktor-faktor lain

Faktor-faktor lain seperti periklanan, peragaan, kampanye, dan pemberian hadiah sering mempengaruhi penjualan karena diharapkan dengan adanya faktor-faktor tersebut pembeli akan kembali membeli lagi barang yang sama. Menurut Efendi (2009) faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi volume penjualan adalah saluran distribusi yang bertujuan untuk melihat peluang pasar apakah dapat memberikan laba yang maksimum. Secara umum mata rantai saluran distribusi yang semakin luas akan menimbulkan biaya

yang lebih besar, tetapi semakin luasnya saluran distribusi maka produk perusahaan akan semakin dikenal oleh masyarakat luas dan mendorong naiknya angka penjualan yang akhirnya berdampak pada peningkatan *volume* penjualan.

Sedangkan, menurut (Sinaga, 2013) faktor –faktor yang menyebabkan turunnya *volume* penjualan dapat dibedakan menjadi dua faktor utama, yaitu :

1. Faktor Intern, yaitu faktor yang berasal dari dalam perusahaan, seperti:

a. *Service* Yang Diberikan Bertambah Jelek

Kemajuan perusahaan dalam bidang jasa dan perdagangan banyak ditentukan oleh baik tidaknya *service* yang diberikan kepada para pelanggan. Jika *service* yang diberikan bertambah jelek, maka para pelanggan akan beralih ke perusahaan lain sehingga mempengaruhi *volume* penjualan

b. Sering Kosongnya Persediaan Barang

Jika ketersediaan produk mengalami permasalahan yang mengakibatkan terganggunya proses distribusi dari produsen maka ini sangat berpengaruh pada pemenuhan kebutuhan pasar, dan mengakibatkan kurang persediaan barang dipasaran akan membuat pelanggan beralih ke produk lain sehingga *volume* penjualan pun turun.

c. Pengetatan Dalam Pemberian Piutang

Piutang yang diberikan adalah sebagai sarana untuk memperlancar penjualan, namun usaha ini dapat menimbulkan resiko bagi perusahaan.

Jika piutang tersebut tertunda pembayarannya atau malah tidak tertagih, untuk itu perusahaan perlu melakukan pengetatan dalam pemberian piutang namun tindakan pengetatan itu jangan memberatkan pelanggan jika tindakan tersebut terlalu berat bagi pelanggan maka mereka akan beralih ke perusahaan lain yang menawarkan keringanan dalam pembayaran piutang. Hal ini tentu saja mempengaruhi *volume* penjualan perusahaan.

d. Penurunan Komisi Penjualan Yang Diberikan

Komisi penjualan yang diberikan kepada penyalur memberikan arti tersendiri yang menyebabkan semangat dan gairah kerja jadi bertambah. Penyalur akan bersemangat dengan keuntungan yang diberikan oleh perusahaan. Tetapi jika terjadi penurunan komisi penjualan yang diberikan penyalur dapat menyebabkan kurangnya semangat dan gairah kerja penyalur untuk ikut mempromosikan barang produksinya sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap *volume* penjualan. Jika dibiarkan maka akan bermasalah nantinya pada turunya *volume* penjualan.

e. Turunnya Kegiatan *Salesman*

Bagi suatu perusahaan yang memasarkan barang-barangnya banyak memakai tenaga salesman, maka pada umumnya turunya kegiatan salesman dapat menyebabkan turunya *volume* penjualan.

f. Penurunan Kegiatan Sales *Promotion*

Pada umumnya perusahaan ingin mempercepat proses peningkatan *volume* penjualan akan melaksanakan kegiatan sales promotion, yang bila *volume* penjualan sudah sesuai dengan apa yang telah direncanakan maka umumnya perusahaan akan menurunkan kegiatan sales *promotion* yang dilakukan pada saat yang kurang tepat akan mengakibatkan turunnya *volume* penjualan.

g. Penetapan Harga Jual Yang Lebih Tinggi

Tanpa harga tidak akan ada pemasaran, oleh karena itu suatu perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan keuntungan adakalanya melakukan penetapan harga jual yang lebih tinggi. Tetapi bila penetapan harga jual yang lebih tinggi tidak diikuti oleh perusahaan yang lain, hal ini kemungkinan akan menyebabkan turunnya *volume* penjualan.

2. Faktor Ekstern, yaitu faktor yang berasal dari luar perusahaan, seperti :

a. Perubahan Selera Konsumen

Selera konsumen bisa sewaktu-waktu berubah, dan ini tidak terbatas kepada barang – barang model maupun barang – barang yang bukan model. Jika konsumen jenuh terhadap barang yang ditawarkan dan barang tersebut sudah tidak sesuai dengan selera konsumen otomatis akan menyebabkan *volume* penjualan menurun.

b. Munculnya Saingan Baru

Munculnya pesaing baru berarti konsumen mempunyai pilihan yang lebih baik dalam kualitas, pelayanan, harga dan sebagainya. Keadaan ini akan menyebabkan turunnya penjualan perusahaan jika produk saingan menawarkan barang berkualitas sama namun harganya lebih murah.

c. Pengaruh Faktor Psikologis

Faktor psikologis dapat menyebabkan turunnya *volume* penjualan produk lama, karena barang pengganti tidak dapat menggantikan kegunaan barang lama secara keseluruhan.

d. Kemungkinan Adanya Tindakan Dari Pesaing

Adanya tindakan dari pesaing seperti meningkatkan kualitas produksinya, meningkatkan *service* yang diberikan, meningkatkan kegiatan *sales promotion* akan menyebabkan *volume* penjualan menurun.

2.1.4 Proses Pengambilan Keputusan Pembelian

Schiffman dan Kanuk(1994) mendefinisikan suatu keputusan sebagai pemilihan suatu tindakan dari dua arah atau lebih pilihan alternatif. Jika konsumen tidak memiliki pilihan alternatif, ini bukanlah suatu situasi konsumen melakukan keputusan.

Tipe pengambilan keputusan konsumen :

- Pemecahan masalah yang diperluas : konsumen tidak memiliki kriteria untuk mengevaluasi sebuah kategori produk atau merek tertentu pada kategori tersebut atau tidak membatasi jumlah merek yang akan dipertimbangkan ke dalam jumlah yang mudah dievaluasi.
- Pemecahan masalah yang terbatas : konsumen memiliki kriteria dasar untuk mengevaluasi kategori produk dan berbagai merek pada kategori tersebut. Namun konsumen belum memiliki preferensi tentang merek tertentu.
- Pemecahan masalah rutin : konsumen telah memiliki pengalaman terhadap produk yang akan dibelinya, ia juga memiliki standar untuk mengevaluasi merek.

Langkah-langkah keputusan konsumen:

1. Pengenalan kebutuhan, muncul ketika konsumen menghadapi masalah yaitu suatu keadaan dimana terdapat perbedaan antara keadaan yang diinginkan dan keadaan yang sebenarnya terjadi.
2. Pencarian informasi , dilakukan ketika konsumen memandang bahwa kebutuhan tersebut bisa terpenuhi dengan membeli dan mengkonsumsi suatu produk.

Pencarian informasi terdiri dari:

- Pencarian internal : mengingat kembali semua informasi yang ada dalam ingatannya, berfokus pada produk dan merek yang sangat dikenalnya dan membaginya menjadi produk yang diterima dan yang ditolak.
 - Pencarian ekstrenal : proses pencarian informasi mengenai berbagai produk dan merek, pembelian maupun konsumsi kepada lingkungan konsumen.
3. Evaluasi alternatif : proses mengevaluasi pilihan produk dan merek dan memilihnya sesuai dengan yang diinginkan konsumen, konsumen membandingkan berbagai pilihan yang dapat memecahkan masalah yang dihadapinya.

Menentukan alternatif pilihan, terdapat dua teknik pemilihan yaitu:

- Teknik kompensatori : kelebihan suatu atribut dari sebuah merek dapat menutupi kelemahan dari atribut lainnya, biasanya dipakai jika konsumen mengambil keputusan dalam situasi keterlibatan tinggi. disebut teknik kompensatori karena melihat apakah skor yang tinggi pada beberapa atribut dapat mengkompensasi(menutup) atribut lain dengan skor yang rendah.
- Teknik non-kompensatori (model hirarki pilihan): diterapkan oleh konsumen pada situasi keterlibatan rendah. Teknik ini menyatakan bahwa skor yang tinggi pada satu atribut tidak bisa menutupi(mengkompensasi) skor yang rendah pada atribut lain.

2.1.5 Manajemen Pemasaran

Menurut Elbert dan Griffin (2009) pemasaran adalah suatu aktifitas, serangkaian institusi dan proses menciptakan, menghubungkan, menghadirkan dan menawarkan peningkatan yang memberikan nilai kepada pelanggan, *client, partners*, dan masyarakat luas. Perusahaan memerlukan berbagai cara untuk dapat mengatur kegiatan pemasarannya agar sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, dengan demikian diperlukan suatu pengaturan atau manajemen, dalam hal ini adalah manajemen pemasaran.

Menurut Sule (2006) manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. Berdasarkan beberapa pengertian manajemen pemasaran menurut pakar tersebut di atas maka menurut penulis, bahwa manajemen pemasaran adalah suatu proses yang melibatkan analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian yang mencakup barang, jasa dan gagasan, yang tergantung pada pertukaran; serta memiliki tujuan untuk memudahkan atau mendukung hubungan pertukaran yang terjadi dalam sebuah lingkungan yang dinamis melalui penciptaan produk, penetapan harga, promosi dan distribusi.

Bauran pemasaran merupakan salah satu konsep utama dalam pemasaran modern, bauran pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Menurut Kotler dan Keller (2006) pengertian bauran pemasaran adalah

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasaran dipasar-sasarannya. Sedangkan menurut Swastha (2009), Bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem perusahaan yaitu : produk, sistem harga, distribusi dan promosi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran (*Marketing Mix*) adalah kombinasi dari variabel empat pembentuk inti sistem pemasaran dimana masing-masing variabel dapat dikendalikan dan digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi permintaan pasar sasaran. Bauran pemasaran juga dapat dikatakan sebagai alat atau cara bagi perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan pemasaran.

Menurut Kotler dan Keller (2007) bauran pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok yang dikenal dengan istilah 4P, yaitu :

1. *Product* (produk)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kedalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan suatu keinginan atau suatu kebutuhan.

2. *Price* (harga)

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayarkan oleh pelanggan untuk suatu produk yang diinginkan dan merupakan alat pengukur dasar sistem ekonomi sehingga harga mempengaruhi alokasi faktor-faktor produksi. Penetapan harga, penyesuaian harga, bahkan perubahan harga merupakan suatu masalah yang sangat peka bagi perusahaan dalam

penjualan produknya, oleh karena itu pada dasarnya harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan bagi perusahaan.

Sehingga strategi penentuan harga sangat signifikan dalam pemberian *value* kepada konsumen dan mempengaruhi *image* produk, serta kepuasan konsumen untuk membeli.

3. *Place* (tempat)

Tempat dalam pelayanan merupakan gabungan antar lokasi dan keputusan atas saluran distribusi, dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis.

Lokasi berarti hubungan dengan dimana perusahaan harus berlokasi dan melakukan operasi.

4. *Promotion* (promosi)

Promosi adalah salah satu unsur dari bauran pemasaran (*marketing mix*) yang dilakukan oleh perusahaan untuk merangsang konsumen agar tertarik pada produk atau jasa yang ditawarkan dan kemudian berusaha untuk membelinya. Dalam pelaksanaannya, promosi berperan sebagai sarana untuk memperkenalkan produk, meyakinkan, membujuk, dan mengingatkan konsumen akan manfaat dan kelebihan produk yang ditawarkan agar konsumen bersedia membeli produk tersebut.

2.1.6 Bauran Pemasaran

Pemasaran pada saat ini mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan di mana telah terjadi perubahan dalam suatu lingkungan bisnis yang menyebabkan perusahaan harus selalu menyesuaikan strategi. Strategi ini digunakan agar keadaan suatu perusahaan akan menjadi lebih baik dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

Pemasaran membutuhkan suatu program atau rencana pemasaran dalam melaksanakan kegiatannya guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Program pemasaran tersebut terdiri dari sejumlah keputusan tentang bauran alat pemasaran disebut bauran pemasaran yang lebih dikenal dengan *marketing mix*. Bauran pemasaran juga merupakan kebijakan yang digunakan pada perusahaan untuk mampu memasarkan produknya dan mencapai keuntungan.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kotler dan Keller (2006) adalah *marketing mix is the set of marketing tools that the firm uses to pursue it's marketing objectives in the target market*. Bauran pemasaran merupakan sekumpulan alat pemasaran (*marketing mix*) tersebut digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Sedangkan menurut Kotler dan Keller (2007) mengklarifikasi alat pemasaran itu menjadi 4 kelompok yang disebut 4P dalam pemasaran yaitu: produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*).

Adapun bauran pemasaran menurut Zeithaml dan Bitner (2001:18) sebagai berikut *marketing mix defined as the elements an organizations controls that can be used to satisfy or communicate with customer. These elements appear as core decisions variables in any marketing text or marketing plan.* Bauran pemasaran adalah elemen pada organisasi perusahaan yang mengontrol dalam melakukan komunikasi dengan konsumen atau dipakai untuk mencapai kepuasan konsumen.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan unsur dalam pemasaran yang saling berhubungan dan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran yang efektif baik dalam memuaskan kebutuhan maupun keinginan konsumen. Bauran pemasaran tersebut menggambarkan pandangan penjual tentang alat pemasaran yang digunakan untuk member pengaruh kepada pembeli. Dari sudut pandang pembeli, masing-masing alat pemasaran harus dirancang untuk memberikan suatu manfaat bagi pelanggan dan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan.

Sementara itu, untuk pemasaran jasa diperlukan bauran pemasaran yang diperluas dengan penambahan unsur yang telah berkembang. Pemasaran jasa dikatakan sebagai salah satu bentuk produk yang berarti setiap tindakan atau perbuatan yang ditawarkan dari satu pihak ke pihak lainnya dan bersifat tidak berwujud. Sedangkan alat pemasaran tersebut dikenal dengan istilah “4P” dan dikembangkan menjadi “7P” yang dipakai sangat tepat untuk pemasaran jasa. Menurut Kotler dan Keller (2007:4) 7P didefinisikan sebagai berikut:

1. Produk (*Product*)

Definisi produk menurut Philip Kotler adalah *A product is a thing that can be offered to a market to satisfy a want or need*. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan konsumen. Produk dapat berupa sub kategori yang menjelaskan dua jenis seperti barang dan jasa yang ditujukan kepada target pasar.

2. Harga (*Price*)

Definisi harga menurut Philip Kotler adalah *price is the amount of money charged for a product or service*. Harga adalah sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel di mana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan.

3. Tempat/distribusi (*Place*)

Definisi menurut Philip Kotler mengenai distribusi adalah *the various the company undertakes to make the product accessible and available to target customer*. Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran. Distribusi memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan guna memastikan produknya. Hal ini dikarenakan tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

4. Promosi (*Promotion*)

Definisi promosi menurut Kotler adalah *promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote its product the target market*. Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.

5. Orang (*People*)

People menurut Philip Kotler yaitu proses seleksi, pelatihan, dan pemotivasian karyawan yang nantinya dapat digunakan sebagai pembedaan perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

6. Bukti Fisik (*Physical evidence*)

Bukti fisik menurut Philip Kotler yaitu bukti yang dimiliki oleh penyedia jasa yang ditujukan kepada konsumen sebagai usulan nilai tambah konsumen.

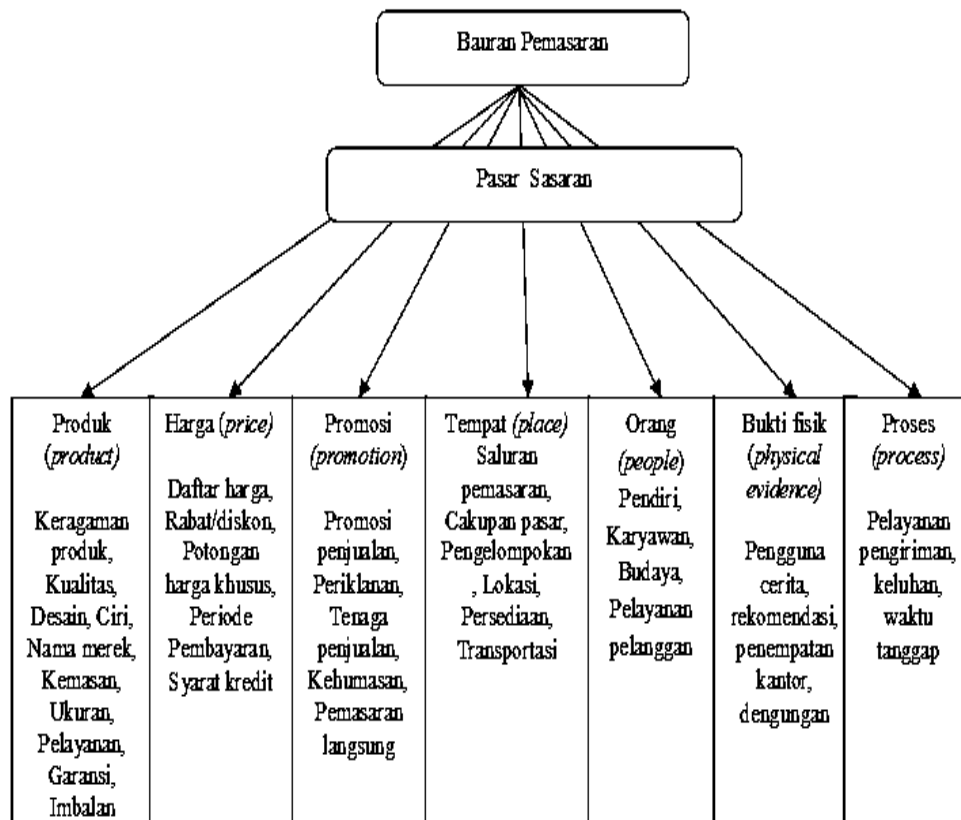
Bukti fisik merupakan wujud nyata yang ditawarkan kepada pelanggan ataupun calon pelanggan.

7. Proses (*Process*)

Proses yaitu semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atas operasi jasa (Boon dan Bitner yang dikutip oleh Alma (2000:234)). Proses merupakan bentuk kegiatan yang dilakukan untuk memasarkan produk barang atau jasa kepada calon pelanggan.

Dari definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran dikembangkan menjadi bauran pemasaran jasa yang terdiri dari alat-alat pemasaran.

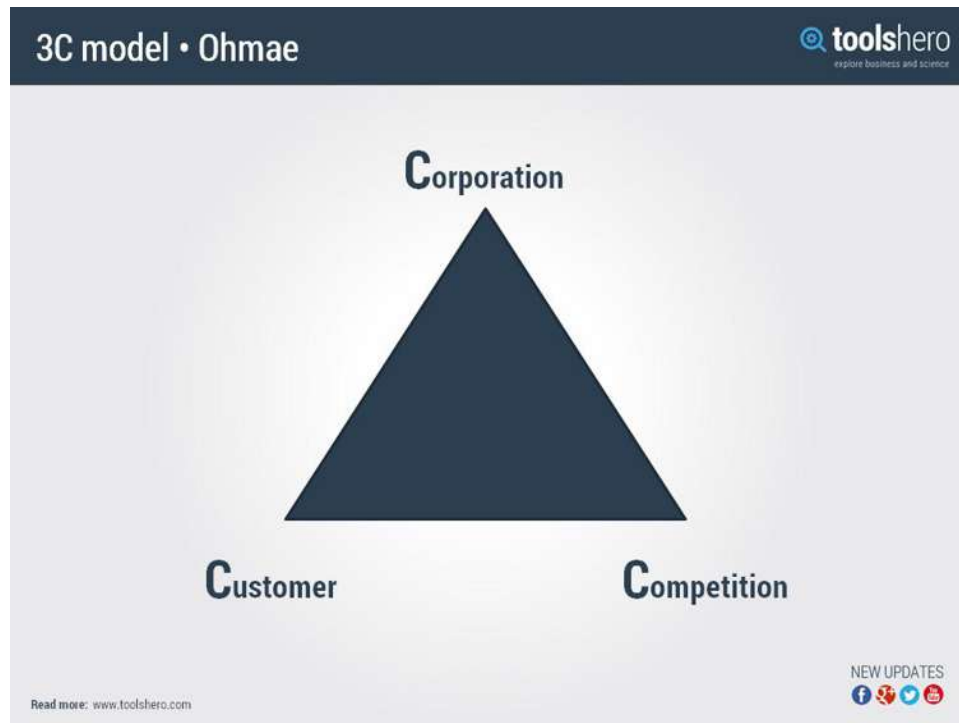
Alat pemasaran tersebut terdiri dari *product, price, place, promotion, people, physical evidence, dan process*. Hal ini digunakan oleh perusahaan dalam mencapai pasar sasaran yang ditentukan.



Gambar 2.1 Komponen 7P dari Bauran Pemasaran
Sumber: Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2007)

2.1.7 Strategi 3C

Model 3C (Ohmae, 2005) menyatakan bahwa strategi harus fokus kepada 3 (tiga) faktor untuk mencapai kesuksesan. Ketiga faktor tersebut antara lain konsumen, perusahaan dan kompetisi.



Gambar 2.2 Model 3C (Ohmae, 2005)

1. Strategi berdasarkan pendekatan perusahaan

Strategi yang melibatkan perusahaan termasuk strategi dalam memilih. Hal ini berarti perusahaan tidak harus menjadi utama dalam segala lini. Namun ketika tidak memungkinkan, menjadi utama/pemimpin pasar dalam satu lini saja sudah cukup. Strategi kedua adalah strategi membuat atau membeli.

Penentuan strategi ini didasarkan pendekatan biaya juga pendekatan apakah supplier mampu menghasilkan produk yang dibutuhkan dengan waktu yang telah ditetapkan. Strategi ketiga yang berkaitan dengan perusahaan adalah strategi minimalisasi biaya.

2. Strategi berdasarkan pendekatan konsumen

Strategi ini dilakukan dengan mensegmentasi konsumen untuk mempermudah analisis pasar. Segmentasi yang pertama dilakukan dengan mensegmentasi konsumen berdasarkan tujuan penggunaan barang. Segmentasi kedua dilakukan dengan mensegmentasi konsumen berdasarkan area *coverage*, yakni membatasi pemasaran produk pada era yang termasuk distribusi produk. Ketiga pendekatan segmentasi pasar cenderung menurun, perusahaan juga dapat melakukan segmentasi ulang atas konsumen. Perubahan segmentasi tersebut bisa muncul karena perubahan *customer mix*, yang terdiri dari demografi, distribusi dan lain sebagainya.

3. Strategi berdasarkan pendekatan competitor

Strategi yang paling penting dalam persaingan adalah menggunakan pendekatan differensiasi, melalui desain pembelian, kualitas layanan dan penjualan. Oleh karenanya penting untuk menjaga image merek di mata konsumen untuk tetap bisa bersaing dengan kompetitor.

2.1.8 Kualitas Layanan

Memberikan layanan terhadap konsumen dapat terjadi dengan adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan merupakan suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) (Ratminto dan Winarsih, 2005). Kegiatan ini bertujuan sebagai salah satu

upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumennya sehingga sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh konsumen.

Definisi lain dari kualitas layanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan oleh pelanggan atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan (Wyckof, 1990 dalam Tjiptono, 2005). Terdapat 2 faktor yang menentukan kualitas layanan yaitu layanan yang menjadi harapan (*expected service*) konsumen dan layanan yang telah diterima atau dirasakan (*perceived service*) oleh konsumen atau hasil yang dirasakan. Dengan kata lain, apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan (*perceived*) sesuai dengan yang diharapkan (*expected*) oleh konsumen, maka konsumen akan mempersepsikan layanan tersebut dengan kualitas yang baik. Layanan akan dipersepsikan ideal jika kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen melampaui apa yang diharapkan oleh konsumen, begitu juga sebaliknya kualitas layanan yang dipersepsikan buruk oleh konsumen terjadi jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan. Dalam hal ini, perusahaan sangat berperan penting dalam menentukan persepsi kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

Dalam kualitas layanan terdapat beberapa dimensi kualitas layanan yang dipergunakan untuk mengukur kualitas layanan suatu perusahaan barang atau jasa dan dimensi ini merupakan faktor utama yang yang menentukan kualitas layanan barang atau jasa, yaitu (Schiffman dan Kanuk, 2008):

1. *Reliability* atau keandalan: dapat dilakukan oleh karyawan di dalam suatu perusahaan dengan menyediakan layanan yang benar pada waktu yang tepat.
2. *Responsiveness* atau responsif: karyawan di dalam suatu perusahaan memiliki kemampuan dalam kesediaan dan kesiapan karyawan dalam memberikan layanan.
3. *Competency* atau kompetensi: karyawan di dalam suatu perusahaan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh konsumen .
4. *Accessibility* atau aksesibilitas: perusahaan memberikan kemudahan dalam akses informasi yang merupakan bagian dari komunikasi antara konsumen dengan karyawan maupun perusahaan.
5. *Affability* atau kesopanan: karyawan dalam suatu perusahaan memiliki rasa hormat, kesopanan, maupun keramahan yang dilakukan terhadap konsumen.
6. *Communications* atau komunikasi: informasi yang tidak terbatas sesuai dengan kebutuhan konsumen serta kemampuan karyawan dalam suatu perusahaan untuk mendengarkan keinginan maupun keluhan konsumen.
7. *Credibility* atau kredibilitas: karyawan dalam suatu perusahaan memiliki kejujuran yang tinggi sehingga mendukung kepercayaan dan keyakinan dari konsumen.
8. *Secure* atau keamanan: konsumen tentunya sangat membutuhkan rasa aman jauh dari bahaya, risiko, atau kerugian.

9. *Empathy* atau empati: karyawan dalam suatu perusahaan diharapkan untuk dapat mengerti kebutuhan dan keinginan konsumen.
10. *Tangible* atau fisik: faktor pendukung yang terakhir adalah adanya fasilitas, penampilan karyawan, dan peralatan yang lengkap dan sesuai standar yang dapat digunakan untuk melayani konsumen.

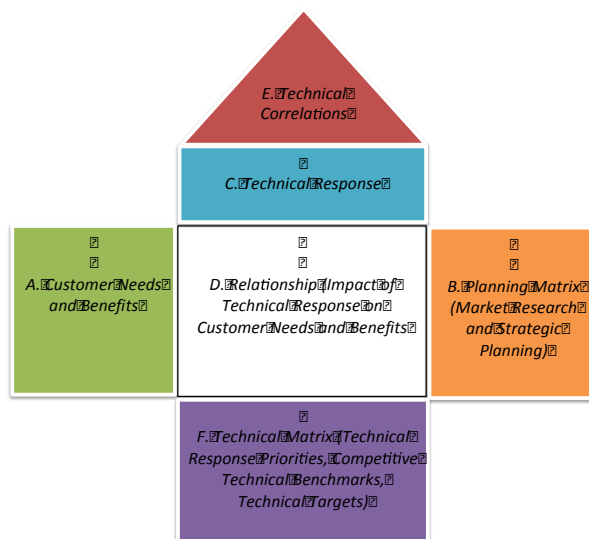
2.1.9 Matriks House of Quality(HoQ)

Matriks *House of Quality* (HoQ) adalah satu alat dari QFD yang berupa rumah matriks untuk menginterpretasikan kualitas. HoQ digunakan untuk menerjemahkan persyaratan konsumen (*customer requirement*), hasil riset pasar dan *benchmarking data* kedalam sejumlah target teknis prioritas. Atau dengan kata lain, HOQ merupakan upaya untuk mengkonversi suara konsumen (*voice of customer*) terhadap karakteristik teknis atau spesifikasi teknis dari sebuah produk (barang atau jasa) yang dihasilkan. Melalui matriks ini maka akan diketahui keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan dapat merancang rencana strategis secara teknis (Heizer and Render, 2014).

Terdapat 7 tahapan dasar yang dapat dilakukan untuk membangun matriks *House of Quality* (HoQ) (Heizer and Render, 2014), Yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan konsumen (*customer requirement*) yang diperoleh dari suara konsumen (*voice of customer*).

2. Mengidentifikasi bagaimana barang atau jasa dapat memuaskan konsumen sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen (mengidentifikasi karakteristik spesifik dari produk, fitur, atau atribut).
3. Mengkaitkan antara kebutuhan konsumen dengan apa yang ditawarkan oleh suatu produk ke dalam matriks.
4. Mengidentifikasi hubungan antara perusahaan dengan pelanggan.
5. Mengembangkan peringkat atribut yang terpenting (menggunakan bobot untuk hubungan yang ditunjukkan dalam matriks dan menghitung peringkat mana yang paling penting).
6. Mengevaluasi produk yang bersaing.
7. Menentukan atribut teknis diinginkan dengan kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap atribut ini.



Gambar 2.3 Matrix House of Quality (HoQ)
(Sumber: Cohen, 1995)

Berikut ini adalah penjabaran dari elemen-elemen *Matrix House of Quality* (HoQ) (Cohen, 1995):

1. Komponen A (tembok rumah kiri)

Hasil riset tahap awal yang bersifat kualitatif dilakukan untuk mengetahui kebutuhan konsumen, dan hasilnya nantinya akan ditampilkan pada bagian kiri *Matrix House of Quality* (HoQ).

2. Komponen B (tembok rumah kanan)

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan oleh perusahaan mengenai perbaikan guna memenuhi kebutuhan konsumen ditampilkan pada bagian kanan *Matrix House of Quality* (HoQ), serta menampilkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dari perusahaan dan dari pesaing yang sekarang sedang beredar.

3. Komponen C (langit-langit rumah)

Langit-langit rumah menampilkan respon teknis dari perusahaan, suatu pendeskripsian mengenai produk atau pelayanan yang direncanakan akan dikembangkan. Pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan mengacu pada kebutuhan konsumen yang telah ditentukan dibagian kiri *Matrix House of Quality* (HoQ).

4. Komponen D (bagian tengah rumah)

Berisikan penilaian tim pengembang mengenai tingkat hubungan masing-masing antara komponen 1 dan 2.

5. Komponen E (atap rumah)

Menampilkan tingkat kepentingan dari hubungan-hubungan antar elemen dari komponen 2.

6. Komponen F (bagian bawah rumah)

Komponen terakhir dalam *Matrix House of Quality* (HoQ) menampilkan hasil perhitungan berdasarkan tingkat kepentingan konsumen dari komponen 1 dengan tingkat hubungan dari komponen 4, dan juga mengenai target kemampuan teknik dari komponen 2.

Langkah-langkah dalam pembentukan *Matrix House Of Quality* (HoQ) (Lou Cohen, 1995) :

1. Pembentukan sub matriks *What's* yaitu dengan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan konsumen (dengan wawancara atau pengisian kuesioner) pertanyaan yang diberikan kepada responden mengandung dimensi-dimensi produk yang dibutuhkan oleh konsumen. Persyaratan- persyaratan dari pelanggan ini dikelompokkan dalam kategori primer dan kategori sekunder. Syarat primer dapat saja berupa kategori umum. Persyaratan tersebut nantinya akan diberi ranking menurut skala Likert dengan nilai 1 (satu) hingga 5 (lima).
2. Pembentukan sub matriks persepsi konsumen yang telah didapat kemudian diberi bobot berdasarkan kepentingan oleh konsumen itu sendiri. Tingkat kepentingan konsumen memiliki skala 1 sampai dengan 5, dimana nilai 5 menunjukkan bahwa karakteristik yang ada sangat dibutuhkan dan karakteristik tersebut harus ada pada

produk yang diinginkan. Tingkatan ini menurun seiring dengan menurunnya nilai yang diberikan, dimana nilai 1 berarti karakteristik tersebut tidak selalu ada pada produk tersebut.

3. Pembentukan sub matriks *How's*, yaitu dengan menterjemahkan kebutuhan kebutuhan tersebut ke dalam kebutuhan-kebutuhan desain, yang dapat diketahui kualitas dan kuantitasnya untuk memproduksi produk yang sesuai dengan karakteristik yang diinginkan.
4. Pembentukan sub matriks hubungan (*relationship*), yaitu dengan menentukan hubungan-hubungan yang terjadi antara kebutuhan konsumen (*What's*) dan kebutuhan desain (*How's*), dengan kebutuhan sebagai berikut :

- 1) Tidak ada hubungan (tidak ada lambang ; bobot = 0).

Menunjukkan banyak perubahan atau sedikit perubahan kuantitas atau kualitas dan tidak mengakibatkan terjadinya perubahan yang berarti pada tingkat kepuasan konsumen.

- 2) Hubungan yang lemah (lambang ▲; bobot = 1).

Menunjukkan bahwa perubahan besar pada kuantitas atau kualitas mengakibatkan sedikit atau tidak ada perubahan pada tingkat kepuasan konsumen.

- 3) Hubungan yang sedang (lambang ●; bobot = 3)

Menunjukkan bahwa perubahan besar pada kuantitas atau kualitas mengakibatkan perubahan pada tingkat kepuasan konsumen yang cukup berarti, tetapi tidak banyak.

4) Hubungan yang kuat (lambang ■; bobot = 9)

Menunjukkan bahwa sedikit perubahan pada kualitas atau kuantitas mengakibatkan terjadinya perubahan yang signifikan pada tingkat kepuasan konsumen .

5. Penentuan target berdasarkan karakteristik kualitas dan tingkat kesulitan perusahaan, yang dilakukan dengan cara menjabarkan nilai-nilai target dari kebutuhan desain, nilai ini merupakan suatu nilai unit pengukuran (*measurement unit*) yang berhubungan dengan kebutuhan desain yang dapat dihasilkan oleh perusahaan. Berikut ini adalah ketentuan tingkat kesulitan perusahaan dalam memenuhi target sesuai dengan kebutuhan konsumen:

- 1) Paling mudah (1), artinya tidak terdapat kendala yang berarti dalam merealisasikan.
- 2) Mudah (2), artinya timbul kendala namun masih bisa teratasi.
- 3) Cukup sulit (3), yaitu cukup sulit dalam merealisasikan karena timbul kendala yang sulit dan banyak.
- 4) Sulit (4), artinya adanya beberapa kendala seperti variabel teknis yang sulit untuk dikontrol maka target akan sulit dalam direalisasikan.

- 5) Sangat sulit (5), artinya kendala yang cukup banyak menyebabkan sulitnya merealisasikan target yang telah di desain, bahkan ada kemungkinan bahwa target tersebut tidak dapat direalisasikan.
6. Representasi target, yaitu nilai-nilai target tersebut dapat meningkat atau menurun sesuai dengan pengembangan yang dilakukan. Untuk menunjukkan peningkatan atau penurunan dari nilai target digunakan tanda panah. Bila pengembangan pada target tidak sesuai dan target terbaik merupakan gambaran nominal, maka representasinya menggunakan “O”.
- 1) ↑ berarti semakin besar semakin baik
 - 2) ↓ berarti semakin kecil semakin baik
7. Pembentukan sub matriks korelasi, yaitu dengan menunjukan korelasi yang terjadi antara berikut :
1. Korelasi yang sangat positif (simbol •)
Menunjukan perubahan terjadi pada satu kebutuhan desain dapat langsung memberikan dampak positif terhadap kebutuhan desain yang lain.
 2. Korelasi yang positif (simbol O)
Menunjukan perubahan yang terjadi pada satu kebutuhan desain dan dapat langsung memberikan dampak positif terhadap kebutuhan desain yang lainnya dengan kadar yang lebih rendah dari pada korelasi yang sangat positif.

3. Korelasi yang negatif (simbol ◆)

Menunjukkan perubahan yang terjadi pada satu kebutuhan desain dapat langsung memberikan dampak negatif terhadap kebutuhan desain yang lainnya dengan kadar lebih rendah dari pada korelasi yang sangat negatif.

4. Korelasi yang sangat negatif (simbol ⊙)

Menunjukkan perubahan yang terjadi pada satu kebutuhan desain dapat langsung memberikan dampak negatif terhadap kebutuhan desain yang lainnya.

8. Menentukan perbandingan teknis antar masing-masing pesaing, yaitu dengan cara membandingkan kebutuhan-kebutuhan konsumen tersebut dengan pesaing dan hasilnya diranking oleh konsumen. Hal ini untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing.
9. Membandingkan setiap kebutuhan desain dengan suatu *benchmarks* kompetitif secara teknis. Akan terdapat korelasi antar kedua perbandingan kompetitif ini, apa yang terlihat lebih baik pada keinginan konsumen akan berkorelasi.
10. Membuat perhitungan priorotas, yaitu dengan cara melakukan perhitungan matematis dengan mengganti lambang-lambang dengan nilai bobotnya, maka keseluruhan penilaian akan dapat disusun berdasarkan kepentingan relatif dari setiap kebutuhan konsumen. Nilai relatif yang didapat dari merupakan tingkat kepentingan yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan terhadap setiap

kebutuhan desain primer yang ada, dimana kebutuhan desain yang memiliki nilai lebih tinggi harus mendapat prioritas untuk pengembangan produk.

Perhitungannya adalah sebagai berikut, untuk setiap kolom, kalikan nilai tingkat kepentingan konsumen dengan setiap nilai masukan yang berhubungan dengan bobotnya masing-masing. Total setiap kolom akan menghasilkan nilai absolute yang dikonversikan dalam persentase dari nilai-nilai absolute tersebut.

11. Memasukan keinginan, dan kebutuhan konsumen serta kepentingan relatif (urutan prioritas) untuk masing-masing karakteristik yang diinginkan konsumen itu, kemudian ditempatkan dalam segi empat pada sisi kiri dari QFD.
12. Melakukan analisis untuk setiap keinginan dan kebutuhan konsumen berdasarkan karakteristik produk yang ada serta produk dari pesaing untuk semua dimensi kualitas yang dinyatakan itu. Analisis itu ditempatkan dalam segi empat pada sisi kanan dari QFD.
13. Mengidentifikasi karakteristik teknik yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen dalam segi empat yang berada di atas matriks hubungan (*relationship matrix*) yang terletak ditengah dari QFD. Hal ini memberikan respon teknik untuk setiap keinginan dan kebutuhan konsumen yang sering disebut sebagai apa (*What's*) yang dibutuhkan konsumen (*customer requirements*). Kebutuhan teknik sering disebut sebagai *How's* (*technical*

requirements). Keadaan ini menunjukkan bagaimana perusahaan akan memberikan respon terhadap apa yang diinginkan konsumen.

14. Menggambarkan hubungan (*relationship*) diantara setiap *What's (customer requirements)* dan setiap *How's (technical requirement)*. Dalam beberapa kasus, suatu keinginan konsumen mungkin menghasilkan kebutuhan teknik yang saling bertentangan (*conflicting technical requirements*).
15. Menilai derajat kesulitan dan menentukan nilai target dari setiap kebutuhan teknik (*how*). Beberapa dari nilai target mungkin menggambarkan terobosan yang signifikan dalam desain dan apabila tercapai akan menghasilkan produk yang superior terhadap pesaing di pasar.
16. Melakukan analisis korelasi yang menunjukkan hubungan di antara kebutuhan teknis. Korelasi ini ditempatkan pada posisi atas dari *Matrix House Of Quality (QFD)*. Dalam analisis korelasi ini mungkin ada *trade-offs* yang harus dipertimbangkan dalam usaha-usaha desain.

2.1.10 Quality Function Deployment (QFD)

Konsep QFD diciptakan di Jepang pada akhir tahun 1960-an setelah Perang Dunia II, perusahaan Jepang yang digunakan untuk menyalin dan meniru pengembangan produk. Pada tahap awal konsep ini ditemukan, QFD digunakan sebagai dasar dalam menciptakan produk baru (Akao, 1997 dalam Jaiswal, 2012). Seiring berkembangnya dunia bisnis, juga mendorong adanya pengembangan pada metode QFD, dimana sebelumnya QFD adalah bagian teknis yang dilakukan sebagai

tahap awal dalam perencanaan sebuah produk, namun saat ini QFD telah dikembangkan sebagai metode yang digunakan perusahaan untuk melakukan pembangunan dan pengembangan suatu produk atau jasa berdasarkan suara konsumen (*voice of customer*) (Heizer dan Render, 2014).

Hal ini dapat lebih dipahami dari definisi yang disajikan di bawah ini yang merangkum tujuan QFD yaitu: QFD adalah metode untuk perencanaan produk terstruktur dan pengembangan yang memungkinkan tim pengembangan untuk menentukan dengan jelas keinginan dan kebutuhan konsumen, dan kemudian mengevaluasi setiap rancangan yang diusulkan pada suatu produk atau kemampuan layanan sistematis sehingga akan berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan konsumen (*customer requirement*) (Cohen, 1995 dalam Jaiswal, 2012).

Quality Function Deployment (QFD) adalah proses untuk menentukan kebutuhan pelanggan (*customer requirement*) dan menerjemahkannya ke dalam atribut penelitian agar area fungsional dapat memahami dan bertindak atas kebutuhan pelanggan tersebut untuk mengidentifikasi solusi alternatif dalam proses pemenuhan kebutuhan konsumen. Informasi ini kemudian diintegrasikan ke dalam desain suatu produk (Heizer dan Render, 2014).

Beberapa keuntungan yang diperoleh dari penggunaan metode QFD adalah perusahaan dapat meningkatkan kepuasan konsumen, memperkuat hubungan antara pihak perusahaan dengan konsumen, serta meningkatkan pangsa pasar. QFD juga bermanfaat bagi internal perusahaan, yaitu dengan penggunaan QFD maka

perusahaan dapat menurunkan keluhan pelanggan, meningkatkan komunikasi internal perusahaan serta meningkatkan penjualan (Heizer dan Render, 2014).

Quality Function Deployment (synonym: house of quality), apabila dilaksanakan secara tepat akan memberikan hasil-hasil berikut (Lou Cohen, 1995):

1. Meningkatkan aktivitas komunikasi di antara departemen-departemen.
2. Kebutuhan pelanggan dikaitkan secara langsung dengan proses operasional.
3. Meminimalisir terjadinya perubahan-perubahan pada sistem.
4. Kebutuhan konsumen dibangun dalam sistem kualitas.
5. Mengurangi biaya produksi.
6. Menghemat waktu dalam melakukan pengembangan.
7. Meningkatkan pemahaman dari hubungan kompleks dan kemampuan mengurangi kompleksitas dengan tingkat integrasi lebih tinggi dalam perusahaan guna mendukung penyelesaian.
8. Identifikasi dan penyelesaian kembali dari kebutuhan-kebutuhan yang bertentangan dari berbagai konsumen.

2.1.11 Analytical Hierarchy Process

AHP yang dikembangkan oleh Thomas L.Saaty(1993) dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan yang kompleks dengan aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak (multikriteria). Kompleksitas ini disebabkan oleh struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pengambil keputusan serta ketidakpastian

tersedianya data statistik yang akurat atau bahkan tidak sama sekali. Ada kalanya timbul permasalahan pada saat masalah yang diamati memerlukan keputusan yang harus diambil secepatnya, tetapi variasinya rumit sehingga data tidak mungkin dapat dicatat secara numerik hanya secara kualitatif saja yang dapat diukur, yaitu berdasarkan persepsi, pengalaman dan intuisi.

Salah satu keuntungan utama AHP yang membedakannya dengan model pengambil keputusan lainnya adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasarkan pada unsur diluar logika seperti perasaan, pengalaman, dan intuisi.

Kelebihan AHP dibandingkan dengan yang lainnya, adalah :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas dalam pengambil keputusan.

Penentuan bobot dalam metode ini didasarkan atas perbandingan berpasangan masing-masing kriteria dan pemilihan alternatif tiap-tiap alternatif pada masing-masing kriteria. Nilai agregat tiap supplier dihitung dengan menjumlahkan hasil perkalian antara bobot dengan nilai untuk masing-masing kriteria, supplier yang memiliki nilai paling besar adalah yang paling baik diantara ketiganya.

2.1.12 Formulasi AHP

Formulasi matematis pada *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dilakukan dengan menggunakan matriks, dimana pada akhirnya nanti hal tersebut akan membantu kita untuk melakukan pengambilan keputusan.

Secara sederhana, langkah-langkah untuk menentukan bobot pada setiap kriteria dalam penentuan alternatif keputusan adalah sebagai berikut :

1. Menentukan *geometric mean*, dengan formulasi :

$$MG = \sqrt[n]{\sum_{i=1}^n Xi}$$

Dimana : MG = *Geometric Mean*

Xi = alternatif ke-i

N = jumlah data

2. Melakukan proses normalisasi dengan membuat proporsi *geometric mean*, dengan formulasi :

$$Pi = \frac{MGi}{\sum_{i=1}^n MG_i}$$

Dimana Pi = proporsi alternatif ke-i

MGi = *Geometric Mean* data ke-i

N = jumlah data

3. Menentukan bobot nilai alternatif terhadap kriteria, dengan formulasi :

$$V_i = \sum_{i=1}^n P_{ix} W_i$$

Dimana P_i = proporsi alternatif ke-i
 V_i = bobot nilai alternatif ke-i
 W_i = bobot kriteria ke-i

2.1.13 Perhitungan Konsistensi

Kenyataannya, preferensi seseorang sering mengalami ketidakkonsistenan. Hal tersebut menyebabkan hubungan pada matriks berpasangan menyimpang dari keadaan yang sebenarnya, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Penyimpangan tersebut dapat diilustrasikan dengan apabila dalam suatu matriks A terdapat penyimpangan kecil pada elemen , maka hal tersebut akan menentukan nilai . Penyimpangan tersebut dinyatakan dengan *Consistency Index (CI)* yang diformulasikan sebagai berikut :

$$V_i = \sum_{i=1}^n P_{ix} W_i$$

Dimana λ_{max} = *eigen value* maksimum
 n = ukuran matriks

untuk mengetahui konsistensi penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen, maka perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio (CR)*.

Formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dimana : CI = *Consistency Index*

RI = *Ratio Index*

Sedangkan nilai *Ratio Index* untuk matriks yang berukuran 1 sampai 10, dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.1 nilai Ratio Index

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 105 ke bawah ialah tingkat inkonsistensi yang masih dapat diterima.

2.2 Penelitian Terdahulu

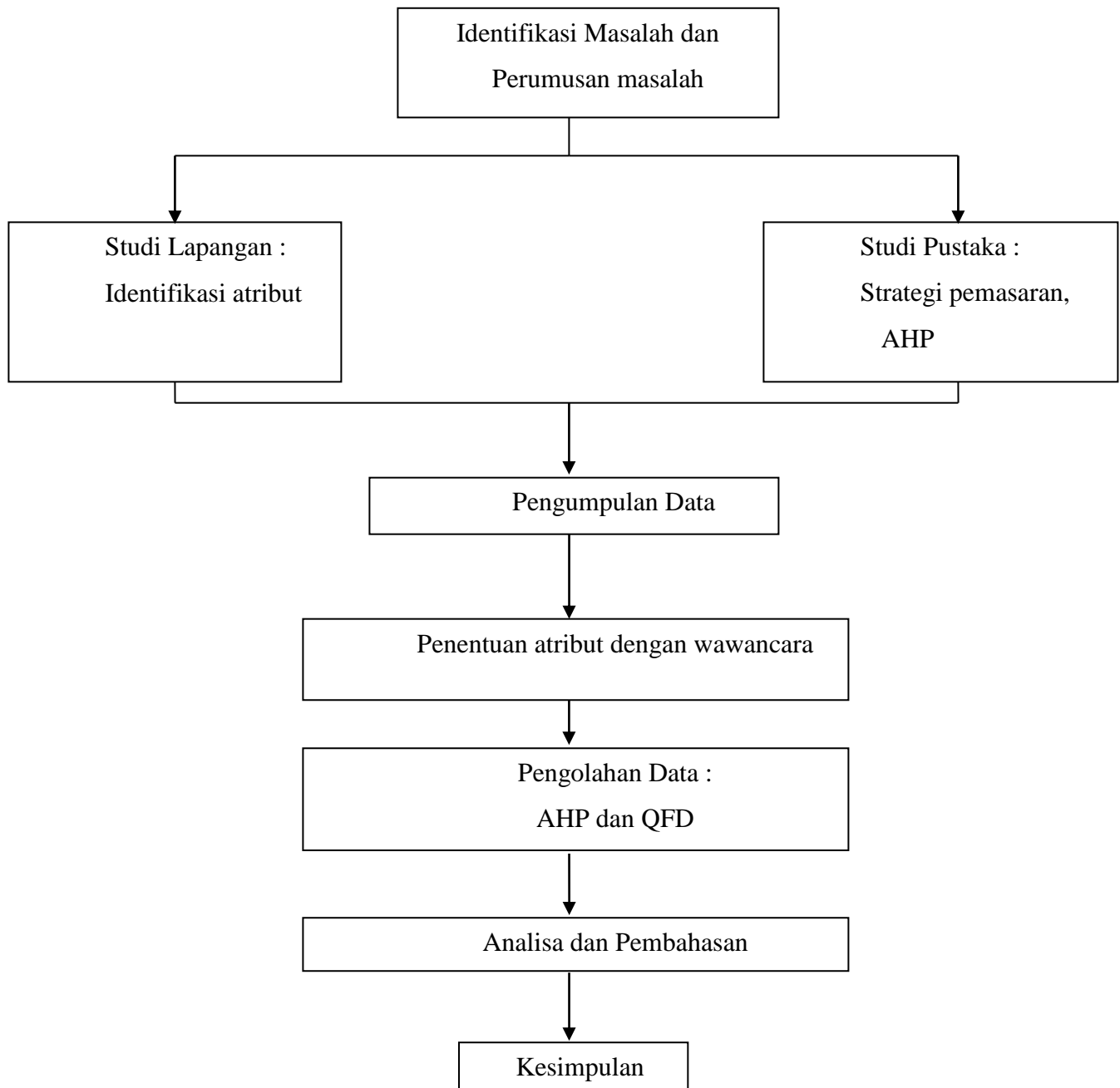
1. Huang dkk melakukan penelitian mengenai “*Service Quality Assessment Based on Customer Satisfaction in International Freight Forwarding Industry: An Emperical Study in East Asia*”. Studi dilakukan berdasarkan hasil wawancara sebelumnya yang dilakukan pada tahun 2013, dimana petinggi jasa pengiriman di Korea dan Taiwan menyatakan bahwa kondisi pasar untuk jasa pengiriman sangatlah kompetitif dan kurang menguntungkan. Oleh karenanya studi dilanjutkan untuk memperoleh pandangan konsumen mengenai prasyarat apa

saja yang diinginkan konsumen untuk jasa pengguna. Studi ini memiliki tujuan akhir kepada jasa pengiriman guna memperbaiki strategi perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah penjualan dan konsumen. Studi dilakukan dengan pendekatan AHP dan menggunakan responden konsumen akhir. Hasil studi menunjukkan bahwa konsumen paling menghendaki customer relationship management yang lebih diperhatikan oleh forwarder untuk menjalin hubungan dengan konsumen. Adapun variabel kedua dan ketiga yang menjadi preferensi konsumen sebagai dalam memilih jasa pengiriman adalah information system dan service point network. Persamaan dalam studi ini dengan studi yang dilakukan adalah pendekatan konsumen untuk mengetahui variabel apa yang paling berpengaruh bagi konsumen untuk menentukan suatu produk yang akan dikonsumsi.

2. Utami (2016) melakukan penelitian mengenai “Rancangan Perbaikan Kualitas Produk dan Kualitas Layanan Perusahaan Penghasil Beton Siap Pakai (*Ready Mixed*) PT. Varia Usaha Beton dengan Menggunakan *Metode Quality Function Deployment (QFD)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* “. Studi ini memiliki tujuan akhir kepada jasa pengguna produk dan layanan pada PT Varia Usaha Beton dengan tujuan meningkatkan jumlah penjualan dan kualitas layanan pada pengiriman. Studi dilakukan dengan pendekatan AHP dan QFD. Hasil studi menunjukkan bahwa konsumen menghendaki pada kualitas produk ditingkatkan lebih baik lagi serta kualitas layanan terkait proses pengiriman.

Persamaan dalam studi ini dengan studi yang dilakukan sebelumnya yaitu pada teknik yang digunakan yaitu pendekatan AHP dan QFD.

2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Bab ini akan menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu penjelasan mengenai tahapan dan langkahnya secara terperinci. Peneliti akan memaparkan proses penelitian yang akan dilakukan, mulai dari prosedur hingga penggunaan metode dan cara analisis data yang akan diperoleh dari penelitian ini. Penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus (*Case study design*). Studi kasus meliputi analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, dimana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini (Sekaran,2006).

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kualitatif, karena data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa data kualitatif (data deskriptif). Moleong (2007:3), mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dalam penelitian ini proses pengumpulan data dari pra-wawancara dengan mahasiswa yang terdiri dari masing-masing 10 mahasiswa kampus A, kampus B dan kampus C untuk mendapatkan atribut yang diinginkan peneliti. Kemudian melakukan pem bobotan dengan AHP yang didapatkan dengan menggunakan teknik *research question* dan diskusi dengan pihak perusahaan. Teknik

research question dilakukan dengan cara responden memberikan nilai terhadap pertanyaan yang dikemukakan oleh penulis yang telah disesuaikan dengan literatur yang ada.

3.2 Komponen Desain Penelitian

Desain penelitian ini terdiri dari beberapa komponen penelitian, yaitu:

A. Pertanyaan penelitian

Rumusan pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 3.2.1 Faktor-faktor apa saja yang menjadi prioritas mahasiswa UNAIR dalam memilih Bank Mitra sebagai Bank untuk membuka rekening?
- 3.2.2 Bagaimana kondisi layanan perbankan yang dimiliki oleh Bank BRI Cabang Surabaya UNAIR dibandingkan pesaing berdasarkan pendapat mahasiswa UNAIR?
- 3.2.3 Bagaimana respon internal Bank BRI KCP UNAIR pada keinginan mahasiswa UNAIR atas layanan perbankan yang tersedia?

B. Unit analisis

Unit analisis penelitian adalah hal-hal yang menjadi obyek penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah BRI KCP UNAIR, yang memiliki keterkaitan dan relevansi dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang sudah disampaikan sebelumnya.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa UNAIR yang masih aktif dan yang pernah membuka rekening di Bank Mitra UNAIR. Sampel

akan diambil menggunakan *purposive sampling* yakni mahasiswa S1 yang masih aktif. Sampel untuk kuisioner *Analytical Hierarchy Process (AHP)* akan diambil masing-masing sebanyak 10 mahasiswa dari kampus A, 10 mahasiswa dari kampus B dan 10 mahasiswa dari kampus C. Total sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 mahasiswa, yang merupakan syarat minimum dari data dikatakan berdistribusi normal (Gay and Diehl, 1996). Sedangkan sampel terkait kualitas layanan dalam memilih Bank mitra UNAIR menggunakan *purposive sampling*, dimana syarat dari responden adalah menggunakan ketiga produk tersebut. Jumlah sampel yang diambil adalah 50 responden dari kampus A, 50 responden dari kampus B dan 50 responden dari kampus C dari Universitas Airlangga. Selain itu responden dari penelitian ini yaitu pimpinan dari pihak Bank BRI KCP UNAIR terkait dengan respon teknis yang diberikan terhadap penelitian ini.

3.4 Jenis dan sumber data

Pada dasar penelitian menurut studi kasus ada beberapa jenis bukti (sumber data) yang dapat dipergunakan untuk data penelitian, yaitu :

(a) *Interviews*

(b). *Questioner*

Dari kedua jenis sumber data yang ada maka dalam melaksanakan penelitian ini akan dipakai sumber data berupa :

- (1). *Interview*, yang dilakukan dengan responden yang terdiri dari mahasiswa dari kampus A, kampus B dan kampus C. Interview dilaksanakan untuk memperoleh informasi secara langsung dari pihak yang berurusan.

- (2). *Questioner* : dilaksanakan oleh peneliti dengan membuat daftar pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat kepentingan tiap-tiap atribut.

3.5 Prosedur pengumpulan data

Prosedur pengumpulan data untuk penelitian ini meliputi :

1. Survey Pendahuluan

Merupakan langkah awal yang digunakan untuk memperoleh gambaran tentang organisasi dan mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Pada survei pendahuluan ini, peneliti akan menjelaskan tentang maksud dari penelitian yang akan dilakukan dan menghubungi pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini serta menanyakan seberapa jauh akses data yang dapat diperoleh atau laporan organisasi yang mungkin bersifat rahasia.

2. Survey Lapangan

Peneliti akan terjun langsung kelapangan yang dijadikan obyek penelitian guna memperoleh data atau informasi yang benar-benar sesuai dengan keadaan pada saat penelitian dilaksanakan, sedang teknik-teknik yang dilaksanakan dilapangan :

(a). Interview

Melakukan wawancara dengan mahasiswa yang berada di lingkup Universitas Airlangga yang terkait dengan pemilihan atribut yang didasarkan dari 7P (produk, promosi, harga, distribusi, orang, proses dan bukti fisik).

(b). Pembagian kuisisioner.

Peneliti menggunakan questionare guna mengetahui tingkat atribut yang diinginkan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan jenis kuisisioner serta

mencari data mentah yang nantinya digunakan dalam perhitungan. Dalam penyusunan kuisisioner ini digunakan metode penilaian perbandingan dengan skala satu sampai Sembilan, dimana pertanyaan pada kuisisioner ini dibuat sedemikian rupa sehingga pihak pengambil keputusan dapat menilai relatif dan mengkuantitatifkan penilaian mereka dengan mengisi kuisisioner. Penggunaan kuisisioner ini didalam pengumpulan data bertujuan untuk pembobotan kriteria.

3.6 Pengumpulan Data

Berikut ini adalah beberapa kebutuhan data yang diperlukan dalam penelitian:

1. Data yang dibutuhkan dalam penentuan kriteria yang dipertimbangkan dalam mencari atribut dan pembobotan kriteria dengan AHP. Data tersebut didapatkan dengan memberikan kuisisioner kepada *expert* (orang yang berkepentingan).
2. Data sekunder yang berkaitan dengan profil perusahaan melalui dokumen perusahaan, literatur, ataupun informasi dari internet.

3.7 Pengolahan Data

Berikut langkah proses pengerjaan dari metode, AHP yaitu : Pembobotan kriteria dengan metode AHP, langkah selanjutnya memasukkan data hasil dari kuisisioner dengan menggunakan metode AHP yang bertujuan mencari bobot dari masing-masing kriteria. Dimulai dari menyusun matriks perbandingan berpasangan, dilanjutkan pengecekan konsistensi sampai didapat bobot yang diinginkan. Pembobotan terhadap kriteria-kriteria diolah menggunakan *software expert choice*.

3.8 Teknik Analisis

AHP adalah suatu metode pengambilan keputusan dengan proses hirarki analitik dalam menentukan prioritas yang memperhatikan atau mempertimbangkan berbagai kriteria, dimana proses keputusan ini diperoleh dengan cara membandingkan dua alternatif dalam matriks perbandingan berpasangan-terbalik (*pairwise comparison matrix*) yang mempunyai tingkat konsistensi tertentu (Saaty, 1988). Karakteristik AHP adalah struktur hirarki; *rating/weighting/relative importance*; prioritas dan konsistensi. Proses pengambilan keputusan dengan AHP dapat mengakomodasi berbagai kepentingan dalam situasi terjadi konflik (*conflict of interest*). Landasan aksiomatik metode AHP meliputi (Saaty, 1988):

1. *Respirocal comparison*, bahwa matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk harus bersifat berkebalikan. Misal, jika A adalah C kali lebih penting daripada B, maka B adalah $1/C$ lebih penting dari A.
2. *Homogeneity*, berarti kesamaan dalam melakukan perbandingan (ukuran/dimensi). Misalkan, tidak dimungkinkan membandingkan jeruk dengan bola tenis dalam hal rasa, namun hal itu lebih relevan jika membandingkan keduanya dalam hal berat.
3. *Dependence*, berarti setiap jenjang (*level*) berkaitan (*complete hierarchy*) walaupun mungkin saja terjadi hubungan yang tidak sempurna (*incomplete hierarchy*).
4. *Expectation*, yakni menonjolkan penilaian yang bersifat ekspektasi dan persepsi dari pengambil keputusan. Jadi yang diutamakan bukan hanya

rasionalitas, tetapi juga bersifat irrational.

Dasar metode AHP terdiri dari empat hal, yaitu :

1. Dekomposisi, yang memecah/mengurai/membagi problema ke dalam bentuk struktur hirarki (*complete hierarchy* atau *incomplete hierarchy*) proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur/elemen hirarki tersebut saling berhubungan.
2. *Comparative judgement* adalah mengumpulkan data dengan membuat pairwise comparisons dari unsur-unsur pengambilan keputusan (setiap hirarki) yang berskala 1 sebagai tingkatan terendah (*equally important*) sampai dengan skala 9 sebagai tingkatan tertinggi (*absolutely more importance*).
3. *Synthesis of priority* yaitu menggunakan *right eigenvector method* untuk mendapatkan relative weight dalam elemen-elemen pengambilan keputusan, dimana yang diambil adalah maximum eigenvalue atau lamda sebagai ukuran *level of consistency*
4. *Logical consistency* merupakan pengaggregasian seluruh *eigenvector* dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu *vector composite* tertimbang untuk mengetahui urutan prioritas pengambilan keputusan. Selain itu juga diperoleh ukuran ketidak-konsistenan (*inconsistency*) untuk seluruh hirarki.

Prosedur dalam AHP

Penjelasan dari prosedur *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) adalah sebagai berikut :

1. Pembentukan hirarki

Hirarki dapat membantu untuk menyederhanakan suatu masalah yang rumit menjadi lebih terstruktur. Sebuah hirarki menunjukkan pengaruh tujuan dari level atas sampai pada level yang paling bawah. Hirarki dapat diuraikan menjadi dua jenis, yaitu :

- a. Hirarki struktural, yaitu suatu pembagian masalah yang rumit ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan ukuran-ukuran tertentu.
- b. Hirarki fungsional, yaitu suatu penguraian masalah ke dalam beberapa bagian didasarkan atas hubungan esensialnya.

2. *Pair-wise comparison*

Merupakan perbandingan berpasangan yang digunakan untuk mempertimbangkan faktor-faktor keputusan atau alternatif-alternatif dengan memperhitungkan hubungan antara faktor dan sub faktor itu sendiri.

3. Pengecekan konsistensi

Pengecekan konsistensi dilakukan untuk melihat apakah perbandingan berpasangan yang sudah dibuat masih berada di dalam batas kontrol penerimaan atau tidak. Jika ternyata tidak, maka perlu dilakukan kajian ulang untuk menyelidiki apakah konsistensi tersebut dapat diaplikasikan.

4. Evaluasi

Evaluasi yang dimaksudkan adalah evaluasi seluruh proses pembobotan, dimana bobot dari seluruh alternatif harus diketahui. Pada bobot tersebut harus dilakukan proses normalisasi pada setiap matriks perbandingan berpasangan. Alternatif

dengan bobot tertinggi adalah alternatif dengan prioritas tertinggi yang merupakan alternatif terbaik.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam *Analitycal Hierarchy Process*(AHP) adalah sebagai berikut :

1. Pendefinisian masalah dan penentuan solusi yang diinginkan.
2. Pembuatan struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum sampai dengan sub tujuan, meliputi kriteria dan kemungkinan alternatif paling bawah.
3. Pembuatan matriks perbandingan berpasangan dengan melakukan penilaian tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemn lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sebanyak $n \times [(n-1)/2]$, dimana n merupakan jumlah elemen yang dibandingkan.

Tabel 3.1 Penilaian *Analytical Hierarchy Process*

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besarnya terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak dibanding elemen lainnya	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin terkuat
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi
Kebalikan	Jika untuk aktifitas i mendapat satu angka dibanding aktifitas j , maka j mempunyai nilai kebalikan dibanding dengan i	

5. Perhitungan nilai eigen dan pengujian konsistensi. Jika tidak konsisten maka pengambilan data harus diulangi.

6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.

7. Perhitungan nilai *vector eigen* untuk setiap matriks berpasangan.

8. Memeriksa konsistensi dari hirarki, jika ternyata nilainya lebih dari 0,1 maka penilaian tersebut harus diperbaiki.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Sejarah BRI

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia mempunyai unit kerja yang tersebar di seluruh Indonesia, yang terdiri dari 19 kantor wilayah, 1 kantor inspeksi pusat, 19 kantor

inspeksi wilayah, 462 kantor cabang domestik, 1 kantor cabang khusus, 603 kantor cabang pembantu, 983 kantor kas, 5.360 BRI unit, 3.178 teras dan 1 teras kapal.

Penambahan unit kerja secara terus menerus oleh BRI hingga ke pelosok negeri adalah untuk meningkatkan layanan terhadap nasabah. Disamping itu strategi untuk menjadikan BRI menjadi The Biggest Transaksional Bank di Tahun 2016 mengharuskan BRI memperkuat layanan yang berbasis Informasi dan Teknologi. Banyaknya unit kerja BRI didukung dengan IT system terbaru akan membuat BRI lebih unggul.

4.2 Proses Bisnis BRI

Sesuai dengan UU RI No 10 tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi menghimpun dana, menyalurkan dana dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana adalah kegiatan pokok bank. Dapat kita gambarkan bahwa kegiatan bank dalam menghimpun dana bisa berasal dari modal perusahaan dan juga simpanan pihak ketiga berupa produk tabungan, deposito, dan giro. Dana yang dihimpun tersebut diperoleh dari masing-masing satuan unit kerja (kanca sampai satuan unit kerja di bawahnya). Dana yang terkumpul kemudian diproses dan disalurkan kembali oleh pihak bank dalam bentuk pinjaman atau kredit seperti pinjaman mikro, ritel, kredit consumer dll. Bunga yang diperoleh dari pinjaman tersebut digunakan kembali oleh pihak bank untuk membayar bunga simpanan pihak ketiga maupun modal yang berasal dari pemegang saham. Margin dari bunga

pinjaman dan bunga simpanan yang dibayarkan tersebut digunakan kembali oleh perusahaan untuk biaya operasional perusahaan.

Visi dari Bank Rakyat Indonesia adalah:

“Menjadi bank komersial yang selalu memprioritaskan kepuasan pelanggan”

Untuk merealisasikan visi tersebut, BRI menetapkan misi, yaitu:

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik.
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Dalam mencapai tujuan perusahaan diperlukan beberapa perubahan. Pertama, transformasi pada manajemen dengan mengganti top level manajemen dan merubah cara berpikir. Kemudian, mengatur strategi baru dalam restrukturisasi bank, dan membawa transformasi structural dengan meningkatkan organisasi untuk dapat memenuhi tujuan perubahan dan didukung oleh pengembangan IT terbaru. Akhirnya, melakukan percepatan kultur lama menjadi perubahan adaptif terhadap

lingkungan kompetitif dan resiko dalam bisnis bank, dan disebut sebagai “budaya baru” harus dapat mendukung percepatan perubahan.

4.3 Strategi Bisnis

Berdasarkan visi dan misi yang disebutkan diatas, BRI kemudian menetapkan target atau tujuan perusahaan, yang dicapai dengan mengimplementasikan sistem elektronik on-line, menjadi bank korporat terbaik, dan membangun IT dengan jaringan yang kuat melalui investasi jangka panjang dengan mengorbitkan BRISAT (Satelit milik Bank BRI).

Untuk mencapai tujuan, manajemen menetapkan strategi perusahaan sebagai petunjuk strategi. Strategi tersebut tertuang dalam business plan, tetapi dipersingkat dalam pernyataan strategis sebagai berikut: “Memperbaiki dan meningkatkan bersinergi bisnis yang fokus pada usaha mikro, kecil, dan menengah dengan memanfaatkan jaringan luas didukung oleh sistem informasi dan teknologi terbaru yang dijalankan oleh sumber daya manusia yang profesional dan menerapkan praktik terbaik dalam manajemen risiko dan tata kelola perusahaan yang baik”

BRI juga melakukan insiasi ekspansi bisnisnya untuk menyesuaikan dengan kompetisi dengan menyediakan bisnis perbankan retail. Pada bisnis ritel, BRI mengembangkan bisnis pada perbankan consumer, seperti kartu kredit dan debit yang diperkenalkan pada 2004, pinjaman perumahan, dan pinjaman kendaraan, dll. Bisnis tersebut termasuk Layanan Perbankan Umum, transaksi pertukaran mata uang asing, dan layanan financial lainnya seperti Cash Management.

4.4 Pengembangan Pemasaran Layanan & Produk

Dalam rangka membangun image baru dan mengimplementasikan restrukturisasi pada perusahaan, BRI memberikan layanan terbaik, BRI mulai untuk menawarkan layanan dan produk baru untuk mendapatkan kemampuan bersaing dengan bank lainnya. BRI memperkenalkan produk yang beragam seperti kartu debit dan kredit. Kedua produk tersebut membuat pelanggan mendapatkan kemudahan dalam transaksi, seperti transaksi pada merchant, penarikan uang pada ATM BRI, dll.

BRI membangun hubungan dengan Marter Card untuk menerbitkan BritAma Prime Card, kartu debit dibawah MasterCard Electronic dengan berbagai macam tipe kartu, yaitu regular, gold, atau platinum, berdasarkan limit. Target awal pemasaran adalah karyawan BRI, kemudian fokus pada pada pelanggan BRI.

Dalam layanan, BRI membangun sistem internet dan mobile banking dimana memudahkan pelanggan dalam bertransaksi seperti pengecekan saldo, pembayaran dan transfer dana dapat dilakukan dengan system online melalui ponsel atau dengan internet.

4.5 Pengembangan IT

BRI menyadari bahwa dalam menjalankan konsep bisnis yang baru, BRI membutuhkan pengembangan sistem IT pada Kantor Pusat, Kantor Wilayah, semua cabang, dan Unit BRI untuk mengcover 20 juta aku nberdasarkan Aplikasi inti Perbankan, Sistem Delivery, Otomasi Kantor, dan Sistem Manajemen Informasi.

Sistem inti perbankan dibangun secara keseluruhan dengan integrasi pada jaringan eksternal seperti kliring, trading settlement, FX settlement, pembayaran kepada pihak ketiga, RTGS, SWIFT, ATM, SIKOHAT, Pertamina, Master Card, Pelaporan Bank Sentral, dll.

Pada saat itu masih terdapat kekurangan pada sumber daya manusia dan pengetahuan IT, dimana pengembangan IT diimplementasikan secara bertahap tetapi terus berjalan untuk mencapai tujuan IT yang dapat menjangkau seluruh cabang dan Unit BRI agar dapat online dan real time serta diperkuat dengan investasi BRISAT (Satelit BRI).

4.6 Kartu Kerjasama

Perkembangan penggunaan kartu dalam masyarakat saat ini terus berkembang pesat sejak akhir tahun 1990, baik dalam bentuk kartu debit maupun kartu kredit. Terdapatnya kelompok masyarakat yang bertransaksi tanpa mempergunakan uang tunai (cashless Society) terlihat sebagai fenomenal di berbagai tempat, bahkan setiap organisasi/institusi/kelompok saat ini banyak memiliki kartu Anggota, yang sekaligus berfungsi sebagai kartu transaksi perbankan.

Terdapatnya fenomena meningkatnya masyarakat pengguna kartu ini juga termasuk pada kartu Debit yang sekaligus juga dapat berfungsi sebagai kartu anggota/identitas bagi suatu organisasi/institusi /kelompok, dan tidak terlepas dari peluang jangka panjang yang ada untuk penciptaan customer loyalty dengan menggunakan logo/nama BRI, sehingga tidak semata hanya mencapai target penjualan kartu.

Untuk mewujudkan harapan tersebut, salah satu upaya yang ditempuh adalah dengan BRI menerbitkan Kartu Kerja sama bagi pemegang rekening tabungan BritAma yang organisai/institusi/kelompok telah menjadi mitra kerja sama BRI. Kartu kerja sama tersebut selain dapat berfungsi sebagai Kartu ATM BRI juga sekaligus berfungsi sebagai kartu tanda pengenal anggota mitra kerja sama dan diharapkan ke depan dapat berfungsi pula sebagai kartu belanja Maestro/MasterCard.

Potensi pengembangan kartu kerja sama pada dasarnya sangat sangat besar, terbukti dari banyaknya usul pembuatan kartu kerja sama yang diajukan oleh beberapa Unit Kerja Pemrakarsa ke Kanpus. Namun tetap harus disadari bersama bahwa penerbitan kartu kerja sama tidak dimaksudkan untuk mengejar kuantitas kartu semata, namun tetap harus benar-benar memperhatikan kualitas sehingga penerbitan kartu Kerja sama dimaksud diharapkan dapat memberikan kontribusi secara optimal bagi BRI.

4.7 Tujuan Penerbitan Kartu Kerjasama BRI

Tujuan diterbitkannya kartu kerja sama BRI adalah:

- A. Meningkatkan kerja sama bisnis dengan mitra BRI yang telah ada atau membuka peluang bisnis dengan calon mitra potensial.
- B. Menciptakan loyalitas nasabah dengan memberikan kartu kerja sama yang berfungsi sebagai kartu identitas, bukti keanggotaan yang sekaligus dapat dipergunaka untuk mengakses pelayanan jasa perbankan di BRI

- C. Meningkatkan realisasi pencapaian target jumlah kartu BRI, mengingat dengan pelayananan Kartu Kerja sama tersebut BRI berpeluang mendapatkan permohonan kartu dalam jumlah besar.
- D. Mendukung program peningkatan perolehan *Fee based Income (FBI)* karena dengan percepatan peningkatan jumlah kartu, BRI akan memperoleh pendapatan administrasi dan fee transaksi.
- E. Meningkatkan citra pelayanan BRI dengan kerjasama antara BRI dengan organisasi/institusi/kelompok yang memiliki kriteria tertentu untuk bekerjasama.

4.8 Syarat dan Ketentuan Kartu Kerjasama BRI

Syarat dan ketentuan Kartu Kerja sama BRI antara lain:

1. Kartu Kerja sama Logo Institusi

Yaitu Kartu Kerja sama dengan desain bagian depan kartu khusus menunjukkan identitas organisasi/institusi/kelompok mitra tanpa logo MasterCard dengan fasilitas akses seluruh layanan kartu BRI melalui *Electronic Delivery Channel* kecuali transaksi pada electronic delivery channel yang berlogo Cirrus/Maestro/ MasterCard.

2. Kartu Kerja sama Logo BRI

Yaitu Kartu Kerja sama dengan desain yang menunjukkan identitas BRI dan organisasi/institusi/kelompok mitra dibagian depan kartu tanpa logo Mastercard, dengan fasilitas akses seluruh layanan kartu BRI melalui seluruh

Electronic Delivery channel kecuali transaksi pada *electronic delivery channel* yang berlogo Cirrus/Maestro/MasterCard.

3. Kartu Kerja sama Logo MasterCard

Yaitu Kartu Kerja sama dengan desain bagian depan identitas kartu BRI dan atau organisasi/institusi/kelompok mitra dan logo MasterCard dengan fasilitas akses seluruh layanan kartu BRI melalui seluruh *Electronic Delivery channel* termasuk transaksi pada *electronic delivery channel* yang berlogo Cirrus/Maestro/MasterCard.

a. Kartu Kerjasama





Gambar 4.1 Kartu Tanda Mahasiswa (KTM) yang akan diterbitkan Bank Mitra

BAB V

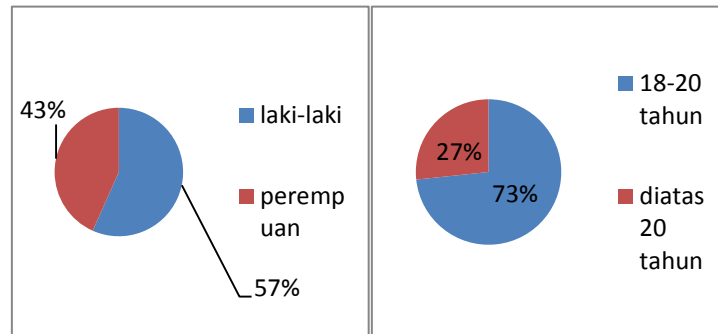
ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Setelah gambaran umum obyek penelitian diuraikan pada Bab IV, maka pada bab ini akan menguraikan karakteristik responden dan hasil analisis data. Data dianalisis menggunakan 2 (dua) tahapan, yakni tahapan pertama untuk mengetahui faktor kunci yang disyaratkan nasabah (Mahasiswa UNAIR) dalam memilih Bank untuk membuka rekening (menggunakan pendekatan AHP) serta tahapan kedua yakni penilaian nasabah terhadap faktor kunci tersebut atas BRI dan kompetitor (menggunakan pendekatan QFD).

5.1 Analisa Hasil dan Pembahasan Penelitian

5.1.1 Karakteristik Responden

Responden yang digunakan untuk menentukan faktor kunci dalam pemilihan bank untuk membuka rekening adalah mahasiswa aktif yang berada di lingkup Universitas Airlangga. Total responden sebanyak 30 (tiga puluh), dengan 10 (sepuluh) responden dari kampus A, 10 (sepuluh) responden dari kampus B dan 10 (responden) dari kampus C yang kesemuanya berasal dari UNAIR. Sampel terdiri dari 56,67% responden dengan jenis kelamin laki-laki dan 43,33% responden dengan jenis kelamin perempuan. Sampel terbesar pada kisaran usia 18-20 tahun dengan persentase sebesar 73,33% dan usia diatas 20 tahun ke atas dengan persentase sebesar 26,67%.



Sumber: lampiran
Gambar 5.1 Karakteristik responden Analytical Hierarchy Process

5.1.2 Analisis Hasil AHP

Tabel 5.1 Hasil AHP

level 1		level 2		peringkat
Promosi	0.40786	Iklan media cetak dan elektronik	0.0155	15
		Souvenir atau pemberian hadiah	0.23878	1
		Pemberian CSR	0.02129	10
		Rekomendasi nasabah	0.1145	2
		Kerjasama dengan instansi terkait	0.01778	14
Distribusi	0.2124	Jumlah CDM	0.01801	13
		Jumlah sebaran mesin ATM	0.09004	3
		Jumlah sebaran mesin EDC	0.01907	12
		Jumlah sebaran unit kerja (bank)	0.08528	5
Orang	0.11999	Jumlah petugas Frontliner	0.01126	18
		Petugas Frontliner yang handal	0.08874	4
		Petugas yang ramah	0.01999	11
Produk	0.09249	Pengenalan merek	0.01542	16
		Variasi produk	0.07708	6
Harga	0.0878	Biaya yang sama dengan competitor	0.07149	7
		Biaya administrasi rekening	0.01001	19
		Suku bunga yang ditawarkan	0.0063	20
Proses	0.04479	Prosedur yang simple	0.00547	21
		Kemudahan akses E-banking	0.02136	9
		kemudahan akses customer care	0.00126	26
		Adanya aplikasi online	0.00173	25
		Respon keluhan yang cepat	0.01217	17
		Waktu pengurusan kartu hilang yang cepat	0.00279	24
Bukti Fisik	0.03466	Lokasi yang dekat dan akses yang mudah	0.02696	8
		Kantor layanan yang nyaman	0.00385	22
		Kebersihan area layanan kantor	0.00385	23

Sumber: lampiran

Hasil survei pada tabel 5.1 menunjukkan bahwa dalam variabel 7P (tingkatan level 1 pada AHP), promosi memegang peranan penting dalam kesuksesan perusahaan dalam menarik nasabah untuk menggunakan jasa pelayanan, dengan skor sebesar 0,40786. Posisi kedua dalam level 1 (satu) yang dirasa responden penting dalam jasa yang diberikan bank adalah distribusi, dengan skor 0,2124. Posisi ketiga diduduki oleh orang, yang memiliki skor sebesar 0,11999. Untuk posisi keempat ditempati produk dengan bobot sebesar 0,09249, sedangkan posisi kelima oleh variabel harga dengan bobot sebesar 0,0878, diikuti variabel proses dengan bobot sebesar 0,04479 dan bukti fisik pada posisi ketujuh atau terakhir dengan bobot sebesar 0,03466.

Pada posisi pertama dan kedua pada level dua (tabel 5.1) dari segi promosi ditempati oleh variabel souvenir dengan bobot sebesar 0,23878 dan rekomendasi nasabah mencapai posisi kedua dengan skor sebesar 0,1145. Kedua hal tersebut yang menjadi titik berat nasabah untuk membuka rekening, responden menginginkan adanya souvenir ketika memilih bank untuk membuka rekening. Adanya souvenir dan rekomendasi dari orang lain akan memberikan stimulus bagi responden untuk memilih bank tersebut, souvenir mampu menarik minat mahasiswa terhadap produk yang di pasarkan. Hal ini dikarenakan merasa mendapatkan keuntungan dari hadiah yang diberikan, dan souvenir juga merupakan sarana untuk mempertahankan loyalitas, loyalitas tersebut erat dengan pemberian rekomendasi kepada orang lain sehingga dapat menjaring nasabah baru.

Pada posisi ketiga ditempati variabel jumlah sebaran mesin ATM dan posisi kelima dengan jumlah unit kerja (bank) dengan skor masing-masing sebesar 0,09004 dan 0,08528, kedua hal tersebut merupakan peringkat kedua pada level 1 yaitu distribusi. Hal ini menunjukkan mahasiswa sangat membutuhkan keberadaan unit kerja (bank) dan mesin ATM yang tersebar dengan akses mudah, agar memudahkan untuk melakukan transaksi, dan proses penarikan uang tunai melalui ATM dapat dilakukan 24jam.

Posisi keempat adalah variabel petugas Frontliner yang handal dengan skor sebesar 0,08874, hal ini menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan untuk memiliki petugas frontliner yang handal dalam membantu menyelesaikan keluhan dan memahami keinginan nasabah.

Selanjutnya pada posisi keenam ditempati variasi produk dengan skor 0,07708, dan posisi ketujuh ditempati biaya yang sama dengan kompetitor dengan skor sebesar 0,07149. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya memberikan informasi mendalam kepada mahasiswa terkait produk dan biaya yang ditawarkan kepada mahasiswa.

Posisi kedelapan lokasi dan akses yang mudah dengan skor sebesar 0,02696, hal ini terkait dengan kemudahan mencari lokasi bank dan menuju lokasi, parkir kendaraan, serta keamanan mahasiswa. Dalam lingkungan kampus Universitas Airlangga layanan unit kerja bank hanya tersedia di kampus B dan kampus C, mahasiswa memerlukan akses yang lebih mudah disela kesibukan perkuliahan.

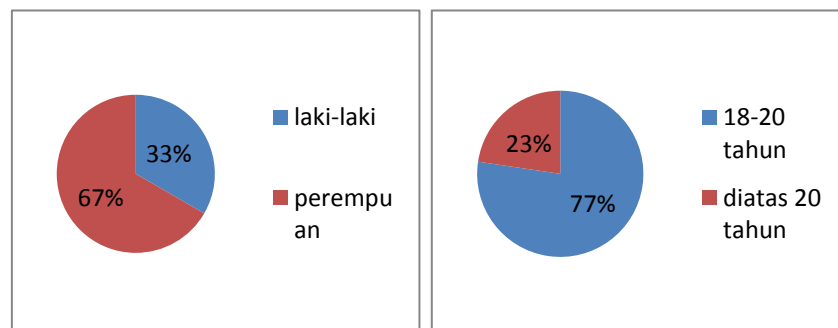
Posisi kesembilan fasilitas E-banking dengan skor sebesar 0,02136, hal ini dirasa penting seiring dengan perkembangan zaman, dimana mahasiswa hidup dalam era modern yang menginginkan kemudahan dalam bertransaksi, tanpa perlu datang ke bank mahasiswa dapat melakukan transaksi perbankan seperti transfer, mencetak mutasi rekening, membeli pulsa bahkan membayar biaya pendidikan melalui fasilitas internet dan mobile banking berbasis elektronik banking dengan system real time online.

Posisi kesepuluh variabel pemberian CSR dengan skor sebesar 0,02129. CSR atau Corporate Social Responsibility merupakan bentuk pertanggungjawaban perusahaan terhadap lingkungan sekitar, untuk mengembangkan lingkungan melalui program-program social, dalam lingkungan universitas yang ditekankan adalah program pendidikan misalnya beasiswa serta fasilitas penunjang pendidikan. Sekarang ini mahasiswa sudah berada pada tahap dimana dalam memilih produk perbankan tidak hanya sekedar dapat memenuhi kebutuhannya saja namun juga melihat keberadaan perusahaan (bank) telah berkontribusi positif terhadap lingkungan Universitas Airlangga. Program CSR merupakan investasi bagi perusahaan demi pertumbuhan dan keberlanjutan (sustainability) perusahaan dan bukan lagi dilihat sebagai biaya melainkan sebagai sarana meraih keuntungan.

5.2 Analisis Penilaian Mahasiswa

5.2.1 Karakteristik Responden

Responden yang digunakan untuk menentukan faktor kunci dalam pemilihan bank dalam membuka rekening adalah mahasiswa aktif yang berada di lingkup Universitas Airlangga. Total responden sebanyak 150 (seratus lima puluh), dengan 50 (limapuluh) responden dari kampus A, 50 (limapuluh) responden dari kampus B dan 50 (limapuluh) responden dari kampus C yang kesemuanya berasal dari UNAIR. Responden berdasarkan rumus Slovin, minimal sampel yang digunakan adalah 395 sampel. Namun pada penelitian ini sampel yang diambil berjumlah 150 responden dengan ketentuan: responden merupakan mahasiswa aktif yang pernah menggunakan atau memakai 3 jenis bank (BRI, Mandiri dan BNI). Sampel terdiri dari 66,7% responden dengan jenis kelamin perempuan dan 33,3% responden dengan jenis kelamin laki-laki. Sampel terbesar pada kisaran usia 18-20 tahun dengan persentase sebesar 77,3% dan usia diatas 20 tahun ke atas dengan persentase sebesar 22,7%.



Sumber: lampiran

Gambar 5.2 Karakteristik responden House of Quality

5.2.2 Data Input

Hasil dari kuisioner merupakan data input untuk pembuatan rumah kualitas (House of Quality). Sebelum dilakukan analisis selanjutnya, akan dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitas. Sebagaimana hasil uji validitas dijabarkan pada tabel 5.2 hasil uji dari tingkat harapan (BRI) dan validitas dari tingkat kenyataan (BRI), menunjukkan bahwa semua variabel valid jika nilai validitas lebih besar dari 0,3 sedangkan untuk hasil uji reliabilitas dikatakan reliabel jika nilai dari cronbach alpha lebih besar dari 0,6 (Sugiyono, 2010).

Tabel 5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas tingkat harapan dan kenyataan (BRI)

Kode	Item	R Hitung (harapan)	Nilai Kritis	Cronbach's Alpha (harapan)	R Hitung (kenyataan)	Cronbach's Alpha (kenyataan)
Kualitas Pemilihan Bank				0.927		0.872
1.	Souvenir atau pemberian hadiah	0.808	0,3		0.708	
2.	Rekomendasi nasabah	0.601	0,3		0.471	
3.	Jumlah sebaran mesin ATM	0.561	0,3		0.384	
4.	Petugas frontliner yang handal	0.682	0,3		0.855	
5.	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	0.825	0,3		0.689	
6.	Variasi produk	0.717	0,3		0.588	
7.	Biaya yang sama dengan competitor	0.716	0,3		0.757	
8.	Lokasi dan akses yang mudah	0.801	0,3		0.701	
9.	Fasilitas E-banking	0.799	0,3		0.575	
10.	Pemberian CSR	0.681	0,3		0.301	

Sumber: lampiran

Hasil uji validitas pada tingkat harapan (Mandiri) dan uji validitas tingkat kenyataan (Mandiri) dijabarkan pada tabel 5.3, menunjukkan bahwa

semua variabel valid jika nilai validitas lebih besar dari 0,3 sedangkan untuk hasil uji reliabilitas dikatakan reliabel jika nilai dari cronbach alpha lebih besar dari 0,6 (Sugiyono, 2010).

Tabel 5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas tingkat harapan dan kenyataan (Mandiri)

Kode	Item	R Hitung (harapan)	Nilai Kritis	Cronbach's Alpha (harapan)	R Hitung (kenyataan)	Cronbach's Alpha (kenyataan)
Kualitas Pemilihan Bank				0.942		0.908
1.	Souvenir atau pemberian hadiah	0.879	0,3		0.744	
2.	Rekomendasi nasabah	0.747	0,3		0.452	
3.	Jumlah sebaran mesin ATM	0.770	0,3		0.642	
4.	Petugas frontliner yang handal	0.831	0,3		0.665	
5.	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	0.825	0,3		0.795	
6.	Variasi produk	0.494	0,3		0.683	
7.	Biaya yang sama dengan competitor	0.734	0,3		0.735	
8.	Lokasi dan akses yang mudah	0.882	0,3		0.639	
9.	Fasilitas E-banking	0.805	0,3		0.586	
10.	Pemberian CSR	0.642	0,3		0.815	

Sumber: lampiran

Hasil uji validitas pada tingkat harapan (BNI) dan uji validitas tingkat kenyataan (BNI) dijabarkan pada tabel 5.4, menunjukkan bahwa semua variabel valid jika nilai validitas lebih besar dari 0,3 sedangkan untuk hasil uji reliabilitas dikatakan reliabel jika nilai dari cronbach alpha lebih besar dari 0,6 (Sugiyono, 2010).

Tabel 5.4 Uji Validitas dan Reliabilitas tingkat harapan dan kenyataan (BNI)

Kode	Item	R Hitung (harapan)	Nilai Kritis	Cronbach's Alpha (harapan)	R Hitung (kenyataan)	Cronbach's Alpha (kenyataan)
Kualitas Pemilihan Bank				0.876		0.916
1.	Souvenir atau pemberian hadiah	0.573	0,3		0.592	
2.	Rekomendasi nasabah	0.527	0,3		0.709	
3.	Jumlah sebaran mesin ATM	0.620	0,3		0.581	
4.	Petugas frontliner yang handal	0.537	0,3		0.769	
5.	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	0.581	0,3		0.804	
6.	Variasi produk	0.655	0,3		0.765	
7.	Biaya yang sama dengan competitor	0.606	0,3		0.637	
8.	Lokasi dan akses yang mudah	0.745	0,3		0.774	
9.	Fasilitas E-banking	0.793	0,3		0.790	
10.	Pemberian CSR	0.376	0,3		0.434	

Sumber: lampiran

5.3. Hasil pengolahan data

5.3.1. Deskriptif kesenjangan antara kenyataan dan harapan atribut kualitas dalam pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan

Kesenjangan atau biasa disebut *gap* didapatkan dari nilai rata-rata kenyataan dikurangi nilai rata-rata harapan dari persepsi responden pada atribut kualitas produk. (Cohen, 1995).

Tabel 5.5 Kesenjangan Atribut Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan

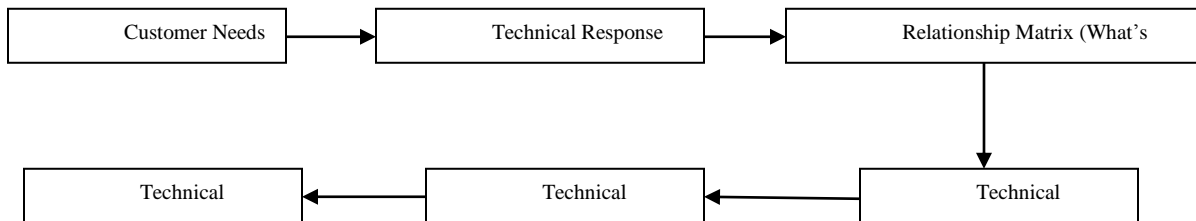
Kode (1)	Item (2)	Rata-rata Kenyataan (3)	Rata-rata Harapan (4)	GAP = (3) - (4)
Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan				
1.	Souvenir atau pemberian hadiah	3.36	3.96	-0.6
2.	Rekomendasi nasabah	3.52	4.06	-0.54
3.	Jumlah sebaran mesin ATM	3.18	3.98	-0.8
4.	Petugas frontliner yang handal	3.82	4.16	-0.34
5.	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	3.96	4.26	-0.3
6.	Variasi produk	3.92	4.44	-0.52
7.	Biaya yang sama dengan competitor	3.90	4.32	-0.42
8.	Lokasi dan akses yang mudah	3.70	4.32	-0.62
9.	Fasilitas E-banking	3.80	4.26	-0.46
10.	Pemberian CSR	3.64	4.48	-0.84

Sumber: lampiran

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa semua atribut kualitas produk Bank BRI memiliki *gap* negatif, yaitu souvenir atau pemberian hadiah, rekomendasi nasabah, jumlah sebaran mesin ATM, petugas frontliner yang handal, jumlah sebaran unit kerja (bank), variasi produk, biaya yang sama dengan kompetitor, lokasi dan akses yang mudah, fasilitas E-banking dan pemberian CSR.

5.3.2 Pembuatan matriks *House of Quality* (HoQ)

Berikut ini adalah tahapan-tahapan dalam proses pembuatan matriks *House of Quality* (HoQ) (Cohen, 1995):



Gambar 5.3 Tahapan-tahapan Proses Pembuatan Matriks House of Quality (HoQ)

1. *Customer needs (WHATs)*

Langkah awal dalam mengembangkan rumah kualitas adalah menentukan *customer needs* yang merupakan keinginan atau kebutuhan nasabah atas kualitas produk Bank BRI. Berdasarkan tabel 5.6 diketahui bahwa 10 atribut dari kualitas dalam pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan memiliki nilai kesenjangan negatif, dengan demikian ketujuh atribut kualitas dalam pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan merupakan atribut-atribut yang dibutuhkan nasabah Bank BRI (*customer needs*).

Kesepuluh atribut kualitas dalam pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan tersebut didapatkan berdasarkan *voice of consumer* pada saat pra eliminasi dengan pertanyaan wawancara terstruktur terhadap responden, kesepuluh atribut kualitas dalam pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.6 *Customer needs* (kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI)

Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan	
1.	Souvenir atau pemberian hadiah
2.	Rekomendasi nasabah
3.	Jumlah sebaran mesin ATM
4.	Petugas frontliner yang handal
5.	Jumlah sebaran unit kerja (bank)
6.	Variasi produk
7.	Biaya yang sama dengan competitor
8.	Lokasi dan akses yang mudah
9.	Fasilitas E-banking
10.	Pemberian CSR

Sumber: internal

2. *Technical Response* (HOWs)

Setelah menentukan *customer needs* atau kebutuhan nasabah langkah selanjutnya adalah memunculkan *technical response* atau respon teknis (*HOWs*) untuk menjawab berbagai kebutuhan nasabah terhadap kualitas pemilihan kartu ATM Bank BRI. *Technical response* dilakukan *brainstorming* dengan pihak Bank BRI yaitu Pemimpin BRI Kantor Cabang Induk dari KCP UNAIR. *Technical response* yang dimunculkan sebagai berikut :

	menawarkan program yang menarik	optimalisasi layanan teras keliling BRI	optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	memberikan hadiah yang menarik (value added)	evaluasi penetapan biaya
souvenir atau pemberian hadiah	9	0	3	0	0	9	0
rekomendasi nasabah	9	1	3	0	9	3	0
jumlah sebaran mesin ATM	0	3	0	0	9	0	0
petugas frontliner yang handal	1	0	0	9	0	0	0
jumlah sebaran unit kerja (bank)	0	9	1	0	9	0	0
variasi produk	9	3	1	0	0	1	0
biaya yang sama dengan kompetitor (kompetitif)	3	0	0	0	0	1	9
lokasi dan akses yang mudah	0	9	1	0	0	0	0
fasilitas E-banking	1	0	3	0	9	0	0
pemberian CSR	3	3	3	0	0	0	0

Sumber: internal

Gambar 5.4 *Technical Response* Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening (dengan Numerik)

Gambar 5.4 melukiskan respon teknis yang diberikan perusahaan atas permintaan yang diajukan nasabah untuk meningkatkan jumlah pembukaan rekening tabungan Mahasiswa UNAIR. Adapun respon teknis adalah sebagai berikut :

1. Menawarkan program yang menarik

Bank membuat program yang menarik dengan mengeluarkan biaya yang telah diperhitungkan agar nasabah tertarik, sehingga dapat meningkatkan jumlah nasabah dan menghimpun Dana Pihak Ketiga

- Menawarkan program yang menarik merupakan respon perusahaan atas permintaan nasabah untuk atribut souvenir atau pemberian hadiah. Oleh karenanya hubungan antar atribut ini memiliki keterkaitan yang tinggi menurut pendapat perusahaan.
- Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang kuat pada atribut rekomendasi nasabah. Ketika perusahaan menawarkan program yang lebih variatif dan menarik akan menjadikan nasabah lebih loyal dan akan memberikan kesan baik BRI(rekomendasi) kepada kerabat atau rekannya. Bisa juga dibuat program khusus *Member Get Member* untuk mahasiswa, kutipan hasil wawancara dengan Pemimpin Cabang Induk BRI KCP UNAIR.
- Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang lemah pada atribut petugas Fronliner yang handal. Hal ini terkait dengan komunikasi kepada nasabah, dalam pelayanan petugas menginformasikan program terbaru kepada nasabah diharapkan ketertarikan untuk mengikuti program tersebut.
- Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang kuat pada atribut variasi produk. Beberapa produk BRI yang dibundling dengan program tertentu, diharapkan akan dapat meningkatkan loyalitas nasabah.

- Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang sedang pada atribut biaya yang sama dengan kompetitor (kompetitif), ketika biaya administrasi yang sama namun dapat diiringi dengan program menarik kutipan wawancara dengan Pihak BRI, diharapkan berdampak positif pada keinginan nasabah.
- Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang lemah pada atribut fasilitas E-banking, banyak program yang dibuat dari sisi e-Banking, diharapkan semua segmen nasabah dapat menikmati fasilitas e-banking, dan merasakan kemudahan bertransaksi.
- Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang sedang dengan atribut pemberian CSR, tujuan pemberian CSR antara lain meningkatkan citra perusahaan, setelah citra dan kesan baik diterima nasabah, dapat ditawarkan program yang menarik untuk meningkatkan kepercayaan nasabah.

2. Optimalisasi layanan teras keliling BRI

Layanan teras keliling saat ini bertugas pada area yang lokasinya jauh dengan unit kerja BRI, namun mengingat permintaan cukup besar nasabah, agar teras keliling dapat membantu area-area yang padat dengan transaksi cukup tinggi.

- Optimalisasi layanan teras keliling BRI memiliki hubungan yang lemah dengan rekomendasi nasabah, teras keliling ini sangat

membantu nasabah untuk menjangkau tempat tertentu, dengan rekomendasi atas pelayanan tersebut sehingga akan memberikan ketertarikan untuk mencoba layanan teras keliling tersebut.

- Optimalisasi layanan teras keliling BRI memiliki hubungan yang sedang dengan jumlah sebaran mesin ATM, dalam lingkungan kampus Universitas Airlangga dapat menggunakan layanan tersebut, karena tingkat penggunaan ATM cukup tinggi untuk tanggal tertentu seperti pada awal bulan dan jadwal pembayaran uang pendidikan. Sehingga tidak akan ada perasaan kesulitan mencari lokasi ATM.
- Optimalisasi layanan teras keliling BRI memiliki hubungan yang kuat dengan atribut jumlah sebaran unit kerja serta atribut lokasi dan akses mudah, karena teras keliling bisa menyediakan pelayanan layaknya kantor representative serta konsumen tidak perlu menempuh perjalanan jauh untuk melakukan transaksi perbankan.
- Optimalisasi layanan teras keliling BRI memiliki hubungan yang sedang dengan atribut variasi produk serta pemberian CSR oleh perusahaan, karena kedua hal tersebut dapat disosialisasikan kepada nasabah yang menggunakan layanan teras keliling sehingga dapat lebih mengenal BRI dan produk perbankan BRI.

3. Optimalisasi Publikasi iklan/media promosi

Publikasi iklan/media promosi menurut pihak BRI dalam kutipan wawancara publikasi ada, frekwensinya cenderung lebih sedikit dibandingkan dengan kompetitor. Oleh karenanya penting bagi perusahaan untuk melakukan kajian ulang untuk memperbanyak dan mengoptimalkan media promosi guna memperkenalkan banyaknya pilihan produk perbankan yang dapat dinikmati nasabah.

- Optimalisasi iklan/media promosi memiliki hubungan sedang dengan souvenir atau pemberian hadiah, pemberian CSR, dan fasilitas e-banking, ketiga hal tersebut menjadi prioritas untuk diinformasikan kepada nasabah guna menggambarkan kesan dan citra baik BRI.
- Optimalisasi iklan/media promosi memiliki hubungan lemah dengan variasi produk, lokasi dan akses mudah serta jumlah sebaran unit kerja. Sebaran unit kerja dengan lokasi dan akses mudah akan dapat membantu mengoptimalkan media promosi, dengan adanya brosur dan spanduk mengenai variasi produk BRI diharapkan promosi secara lokal dapat dibangun.

4. Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner

Pelatihan rutin pada petugas frontliner (layanan depan) akan menciptakan standar tertentu bagi petugas dalam meningkatkan layanan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan nasabah.

- Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner memiliki hubungan yang kuat dengan Petugas frontliner yang handal (cakap, tanggap, terampil). Pelatihan secara rutin yang berkesinambungan dapat meningkatkan produktifitas petugas, sehingga menciptakan sumber daya manusia yang unggul guna memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah.

5. Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi e-banking

Kemajuan teknologi e-banking BRI saat ini sudah dapat bersaing dengan kompetitor, bila dibandingkan dengan pesaingnya BRI tergolong baru.

Terobosan yang dilakukan BRI dalam investasi satelit BRISAT

diharapkan kemajuan teknologi BRI semakin unggul, disampaikan Pihak BRI dalam wawancara.

- Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi e-banking memiliki hubungan yang kuat dengan jumlah sebaran mesin ATM dan jumlah sebaran unit kerja (Bank), sosialisasi tepat guna kepada nasabah *existing* agar dapat menikmati kemajuan teknologi fasilitas e-banking BRI dan tentu akan mempermudah transaksi perbankan.
- Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi e-banking memiliki hubungan yang kuat dengan fasilitas e-banking, fasilitas e-banking saat ini telah mengalami berbagai kemajuan, namun perlu sosialisasi

lebih mendalam kepada nasabah akan kenyamanan, kemudahan dan keamanan bertransaksi dengan e-banking BRI.

- Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi e-banking memiliki hubungan yang kuat dengan rekomendasi nasabah, karena nasabah merasakan kemudahan bertransaksi.

6. Memberikan hadiah yang menarik.

- Memberikan hadiah yang menarik memiliki hubungan yang kuat dengan souvenir atau pemberian hadiah, karena Hadiah atau souvenir berperan penting dalam menarik minat nasabah, namun perlunya evaluasi atas hadiah yang diberikan, ketika hadiah yang diberikan memberikan nilai lebih maka nasabah akan lebih tertarik.
- Memberikan hadiah yang menarik memiliki hubungan yang sedang dengan rekomendasi nasabah, apabila nasabah merasa senang atas pemberian souvenir, kemungkinan untuk menginformasikan kepada orang lain cukup besar.
- Memberikan hadiah yang menarik memiliki hubungan yang lemah dengan variasi produk dan biaya yang sama dengan kompetitor, secara tidak langsung meningkatkan minat beli nasabah yaitu dengan biaya yang kompetitif dari produk perbankan, ditambah keuntungan mendapatkan hadiah/ souvenir.

7. Evaluasi penetapan biaya.

- Evaluasi penetapan biaya merupakan respon perusahaan atas permintaan nasabah untuk biaya yang sama dengan kompetitor. Oleh karenanya hubungan antar atribut ini memiliki keterkaitan kuat menurut pendapat perusahaan. Biaya yang dievaluasi meliputi setoran awal pembukaan rekening dan biaya administrasi kartu.

3. *Relationship Matrix* (Hubungan antara *WHATs* dan *HOWs*)

Pada tahap ini ditentukan hubungan antara *customer needs* (*WHATs*) dengan *technical response* (*HOWs*) menggunakan nilai numerik dan simbol. *Relationship matrix* memperlihatkan sejauh mana pengaruh *technical response* yang diberikan dalam memenuhi *customer needs*, dimana dalam pemetaan hubungan ini dilakukan oleh peneliti dengan mempertimbangkan pendapat dari pihak Bank BRI. Berikut penjelasan simbol yang ada pada gambar 5.5 dan gambar 5.6 :

Tabel 5.7 Simbol dalam *Relationship Matrix*

Simbol	Nilai Numerik	Pengertian
<kosong>	0	Tidak ada hubungan
Δ	1	Mungkin ada hubungan
□	3	Hubungan sedang
O	9	Hubungan kuat

Sumber: Cohen (1995)

Hasil dari pemetaan hubungan antara *customer needs* dengan *technical response* dilihat dari atribut kualitas produk dapat dilihat dari gambar berikut:

	menawarkan program yang menarik	optimalisasi layanan teras keilling BRI	optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar	pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	memberikan hadiah yang menarik (value added)	evaluasi penetapan biaya
souvenir atau pemberian hadiah	●		■			●	
rekomendasi nasabah	●	▲	■		●	■	
jumlah sebaran mesin ATM		■			●		
petugas frontliner yang handal	▲			●			
jumlah sebaran unit kerja (bank)		●	▲		●		
variasi produk	●	■	▲			▲	
biaya yang sama dengan kompetitor (kompetitif)	■					▲	●
lokasi dan akses yang mudah		●	▲				
fasilitas E-banking	▲		■		●		
pemberian CSR	■	■	■				

Sumber: internal

Gambar 5.5 Relationship Matrix Kualitas Pemilihan ATM dengan symbol

4. Technical Correlation (Hubungan antar HOWs)

Pada tahap ini dilakukan pemetaan hubungan antar masing-masing *technical response* (HOWs) untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antar masing-masing *technical response*. Bagian ini berguna untuk mengidentifikasi apakah antara *technical response* saling mendukung atau sebaliknya. Hal ini perlu dipahami agar nasabah tidak dirugikan

karena bisa terjadi kenaikan atribut kualitas produk tertentu tetapi akan menurunkan atribut kualitas produk yang lain.

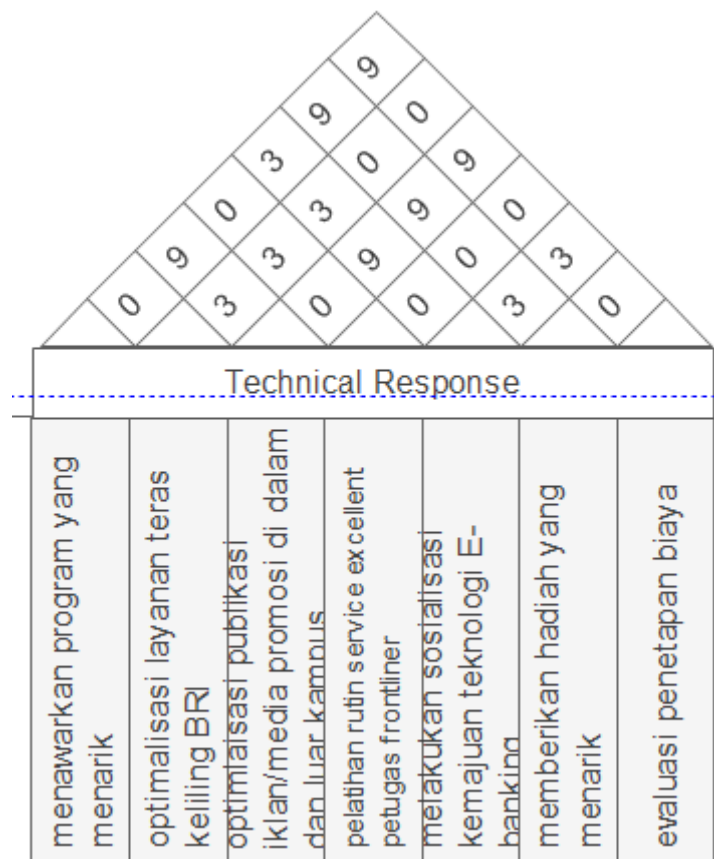
Tingkat hubungan antar masing-masing *technical response* dinyatakan dengan nilai numerik dan simbol sebagai berikut :

Tabel 5.8 Derajat Pengaruh Teknis

Simbol	Nilai Numerik	Pengertian
O	+9	Pengaruh positif sangat kuat
□	+3	Pengaruh positif cukup kuat
<kosong>	0	Tidak ada pengaruh
Δ	-3	Pengaruh negatif cukup kuat
*	-9	Pengaruh negatif sangat kuat

Sumber: Cohen (1995)

Penilaian terhadap hubungan antara *technical response* didapat berdasarkan *brainstorming* dengan pihak Bank BRI. Hasil dari pemetaan hubungan antar masing-masing *technical response* dilihat dari kualitas produk berdasarkan pertimbangan pendapat dari pihak Bank BRI dapat dilihat dari gambar berikut :



Sumber: internal

Gambar 5.6 *Technical Correlation* Kualitas Produk dengan Numerik

Adapun penjelasan atas masing-masing hubungan dari variabel tersebut antara lain:

1. Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang kuat dengan optimalisasi iklan/media promosi di dalam dan di luar kampus. Hal ini disebabkan ketika perusahaan menawarkan suatu program yang menarik jelas akan mempengaruhi ketika melakukan promosi di iklan baik di dalam maupun luar kampus.

2. Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang sedang dengan melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking. Adanya faktor E-banking akan memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi yang secara tidak langsung akan ada info terkait program apa saja yang ada dalam BRI.
3. Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang kuat dengan memberikan hadiah yang menarik. Hal ini disebabkan ketika perusahaan menawarkan sebuah program yang menarik pada calon nasabah dengan membawa sebuah souvenir atau memberikan hadiah akan bisa menarik calon nasabah untuk memakai produk dari perusahaan.
4. Menawarkan program yang menarik memiliki hubungan yang kuat dengan evaluasi penetapan biaya. Ketika perusahaan menawarkan suatu program yang menarik pada calon nasabah yang nantinya akan menentukan dari penetapan evaluasi biaya yang diberikan. Penetapan biaya ini tentunya menyesuaikan dengan tawaran program yang akan diberikan kepada calon nasabah.
5. Optimalisasi layanan teras keliling BRI memiliki hubungan yang sedang dengan optimalisasi iklan/media promosi di dalam dan diluar kampus. Hal ini secara tidak langsung ketika memaksimalkan layanan teras keliling BRI juga sekaligus menjadi iklan/media promosi dari perusahaan. Dengan adanya layanan ini yang bisa mencapai daerah yang sulit terjangkau memberi nilai plus bagi perusahaan dalam mengenalkan image perusahaan terhadap calon nasabah.

6. Optimalisasi layanan teras keliling BRI memiliki hubungan yang sedang dengan pelatihan rutin service excellent petugas frontliner. Dengan adanya pelatihan service excellent yang diadakan rutin juga akan meningkatkan kinerja dari bagian frontliner yang juga bertugas pada layanan teras keliling. Layanan teras keliling juga membutuhkan seorang petugas frontliner yang handal yang bisa bekerja dalam lingkungan yang baru.
7. Optimalisasi layanan teras keliling BRI memiliki hubungan yang sedang dengan melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking. Hal ini akan memudahkan nasabah ketika melayani E-banking yang tidak harus ke unit kerja terdekat. Dengan adanya teras keliling akan memudahkan nasabah untuk bisa mengikuti perkembangan terkait E-banking dari BRI.
8. Optimalisasi iklan/media promosi di dalam dan di luar kampus memiliki hubungan kuat dengan melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking. BRI meluncurkan satelit yang bernama BRISAT, dengan adanya peluncuran satelit ini akan meningkatkan layanan teknologi dalam E-banking yang secara tidak langsung sebagai media promosi dari BRI sendiri.
9. Optimalisasi iklan/media promosi di dalam dan di luar kampus memiliki hubungan kuat dengan memberikan hadiah yang menarik. Ketika suatu perusahaan melakukan promosi juga akan disertai dengan pemberian hadiah yang menarik pada calon nasabah. Dengan adanya pemberian hadiah akan menjadi rangsangan bagi calon nasabah untuk menggunakan produk yang ada dalam perusahaan.

10. Optimalisasi iklan/media promosi di dalam dan di luar kampus memiliki hubungan kuat dengan evaluasi penetapan biaya. Penetapan biaya memiliki peran yang penting dalam media promosi dari perusahaan. Perusahaan harus memperhitungkan dengan cermat berapa biaya yang harus dikeluarkan dan sesuai dengan hasil yang didapatkan.
11. Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking memiliki hubungan yang sedang dengan memberikan hadiah yang menarik. Teknologi E-banking selain menjadi media promosi juga sebagai media dalam memberikan hadiah menarik apa yang bisa diberikan pada nasabah jika ikut dalam produk yang dijual pada BRI.
12. Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking memiliki hubungan yang sedang dengan evaluasi penetapan biaya. Hal ini disebabkan ketika teknologi ditingkatkan juga akan mempengaruhi adanya penetapan biaya.
 - a. *Customer satisfaction performance*
Customer satisfaction performance adalah persepsi nasabah mengenai kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI mampu memuaskan kebutuhannya (*customer needs*). Dalam penelitian ini, *customer satisfaction performance* menunjukkan kenyataan kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI yang dirasakan nasabah. Berikut adalah kesenjangan antara kenyataan dan

harapan yang diterima oleh nasabah atas kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI terhadap kebutuhan nasabah:

Tabel 5.9 *Customer Satisfaction Performance* Bank BRI

Kode (1)	Item (2)	Rata-rata Kenyataan (3)	Rata-rata Harapan (4)	GAP = (3) - (4)
Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan				
1	Souvenir atau pemberian hadiah	3.36	3.96	-0.6
2	Rekomendasi nasabah	3.52	4.06	-0.54
3	Jumlah sebaran mesin ATM	3.18	3.98	-0.8
4	Petugas frontliner yang handal	3.82	4.16	-0.34
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	3.96	4.26	-0.3
6	Variasi produk	3.92	4.44	-0.52
7	Biaya yang sama dengan competitor	3.90	4.32	-0.42
8	Lokasi dan akses yang mudah	3.70	4.32	-0.62
9	Fasilitas E-banking	3.80	4.26	-0.46
10	Pemberian CSR	3.64	4.48	-0.84

Sumber: olah data

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa ketujuh *customer needs* memiliki kualitas dibawah harapan nasabah yang ditunjukkan dengan nilai *gap* negatif. Oleh karena itu pihak Bank BRI harus meningkatkan lagi kualitas pelayanan (pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan), terutama pada kesepuluh hal pada *customer needs*.

b. *Competitive satisfaction performance*

Competitive satisfaction performance menunjukkan performansi pesaing Bank Mandiri yang dirasakan nasabah. Dalam penelitian ini yang dimaksud pesaing adalah Bank Mandiri. Berikut adalah kesenjangan antara kenyataan dan harapan yang diterima oleh nasabah atas kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank Mandiri terhadap kebutuhan mereka:

Tabel 5.10 *Customer Satisfaction Performance* Bank Mandiri

Kode (1)	Item (2)	Rata-rata Kenyataan (3)	Rata-rata Harapan (4)	GAP = (3) - (4)
Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan				
1	Souvenir atau pemberian hadiah	3.8	4.24	-0.44
2	Rekomendasi nasabah	3.44	4.16	-0.72
3	Jumlah sebaran mesin ATM	3.82	4.34	-0.52
4	Petugas frontliner yang handal	3.84	4.4	-0.56
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	4.02	4.48	-0.46
6	Variasi produk	4.16	4.48	-0.32
7	Biaya yang sama dengan competitor	3.82	4.44	-0.62
8	Lokasi dan akses yang mudah	3.94	4.36	-0.42
9	Fasilitas E-banking	3.84	4.42	-0.58
10	Pemberian CSR	3.88	4.3	-0.42

Sumber: olah data

Berdasarkan tabel 5.10 dapat dilihat bahwa pada produk Bank Mandiri selaku pesaing Bank BRI, kesepuluh *customer needs* juga memiliki nilai *gap* yang negatif.

Tabel 5.11 *Customer Satisfaction Performance* Bank BNI

Kode (1)	Item (2)	Rata-rata Kenyataan (3)	Rata-rata Harapan (4)	GAP = (3) - (4)
Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan				
1	Souvenir atau pemberian hadiah	3.94	4.5	-0.56
2	Rekomendasi nasabah	3.8	4.42	-0.62
3	Jumlah sebaran mesin ATM	3.84	4.52	-0.68
4	Petugas frontliner yang handal	3.88	4.42	-0.54
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	3.94	4.48	-0.54
6	Variasi produk	3.72	4.46	-0.74
7	Biaya yang sama dengan competitor	3.94	4.58	-0.64
8	Lokasi dan akses yang mudah	3.9	4.48	-0.58
9	Fasilitas E-banking	3.98	4.6	-0.62
10	Pemberian CSR	3.74	4.24	-0.5

Sumber: olah data

Berdasarkan tabel 5.11 dapat dilihat bahwa pada produk Bank BNI selaku pesaing BRI, kesepuluh *customer needs* juga memiliki nilai *gap* yang negatif.

Analisa GAP BRI, Mandiri dan BNI

Berikut hasil analisa GAP dilihat dari ketiga kenis bank yaitu BRI, Mandiri dan BNI :

Tabel 5.12 GAP antara BRI, Mandiri dan BNI

Kode (1)	Item (2)	Nilai GAP dari BRI	Nilai GAP dari Mandiri	Nilai GAP dari BNI
Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan				
1.	Souvenir atau pemberian hadiah	-0.6	-0.44	-0.56
2.	Rekomendasi nasabah	-0.54	-0.72	-0.62
3.	Jumlah sebaran mesin ATM	-0.8	-0.52	-0.68
4.	Petugas frontliner yang handal	-0.34	-0.56	-0.54
5.	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	-0.3	-0.46	-0.54
6.	Variasi produk	-0.52	-0.32	-0.74
7.	Biaya yang sama dengan kompetitor	-0.42	-0.62	-0.64
8.	Lokasi dan akses yang mudah	-0.62	-0.42	-0.58
9.	Fasilitas E-banking	-0.46	-0.58	-0.62
10.	Pemberian CSR	-0.84	-0.42	-0.5

Dilihat dari hasil nilai GAP antara BRI, Mandiri dan BNI semuanya memiliki nilai yang negatif yang berarti tingkat kepuasan nasabah dibandingkan harapan memiliki hasil yang tidak sesuai dari yang diharapkan dari nasabah. Untuk atribut Souvenir atau pemberian hadiah, BRI memiliki nilai -0.6, Mandiri memiliki nilai -0.44 dan BNI memiliki nilai -0.56. Dilihat dari nilai gap tersebut BRI masih memiliki nilai gap yang lebih tinggi dibandingkan para pesaingnya. Untuk itu pihak BRI sebaiknya meningkatkan kinerjanya terkait pemberian souvenir atau hadiah kepada nasabah, produk souvenir yang diberikan dalam aksi promosi dimungkinkan yang memiliki manfaat lebih bagi nasabah.

Atribut rekomendasi nasabah, BRI memiliki nilai -0.54, Mandiri dengan nilai -0.72 dan BNI memiliki nilai -0.62. Pada atribut ini BRI memiliki nilai gap lebih rendah dari pesaing, meskipun unggul dari pesaing tetapi masih butuh untuk perbaikan pada atribut ini karena masih memiliki nilai gap yang negatif. Untuk itu perbaikan terus dilakukan oleh pihak BRI pada atribut pemberian rekomendasi nasabah yang nantinya akan meningkatkan jumlah penjualan atau peminat pada pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan BRI.

Atribut selanjutnya yaitu jumlah sebaran mesin ATM dimana BRI memiliki nilai gap -0.8 yang itu lebih tinggi dibandingkan dengan nilai gap dari Mandiri sebesar -0.52 dan BNI dengan nilai gap -0.68. Pada atribut ini BRI memerlukan perbaikan yang harus segera dilakukan karena masih kalah dari pesaingnya. Hal ini berbanding terbalik dengan *company report* BRI dan pesaingnya, BRI memiliki jumlah ATM sebanyak 23.000 jumlah yang lebih banyak dibanding pesaing. Perbaikan yang perlu yaitu menyebarkan mesin ATM dengan penyebaran lokasi strategis yang dilengkapi *signage* untuk penanda keberadaan mesin ATM, selain itu memberikan sosialisasi perihal pencarian lokasi mesin ATM dapat melalui aplikasi BRI Mobile dengan system online yang terhubung dengan maps, sehingga nasabah lebih mudah memperoleh informasi keberadaan lokasi mesin ATM. Sebaran mesin ATM di lingkungan UNAIR sendiri memang BRI tidak sebanyak bank pesaing, BRI memiliki 1 lokasi mesin ATM dimasing-masing kampus

A, B dan 2 lokasi dikampus C, sedangkan bank pesaing memiliki mesin ATM diantaranya 1 lokasi dikampus A dan 2 lokasi mesin dikampus B dan Kampus C.

Pada atribut keempat yaitu petugas frontliner yang handal, BRI memiliki keunggulan dari nilai gap yang dihasilkan meskipun secara kinerja masih terdapat kekurangan karena memiliki nilai gap negatif. Nilai gap yang dihasilkan dari BRI dengan skor -0.34, sedangkan Mandiri dengan skor -0.56 dan BNI dengan skor -0.54. Hal ini tentunya BRI masih memiliki keunggulan terhadap kinerja pada bagian frontliner yang dinilai dari nasabah masih lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan Mandiri maupun BNI. Meskipun sudah mendapat kepuasan yang masih lebih baik dari pesaingnya, namun BRI masih tetap meningkatkan kinerjanya agar tingkat harapan yang diinginkan oleh nasabah bisa dipenuhi.

Atribut kelima jumlah sebaran unit kerja (bank) juga memiliki keunggulan dari pesaingnya yaitu Mandiri dan BNI. Nilai gap dari BRI -0.3, sedangkan Mandiri dengan nilai -0.46 dan BNI dengan nilai gap -0.54. Hal ini membuktikan bahwa kinerja dari atribut ini sudah baik dibandingkan dengan para pesaingnya, dimana BRI sudah banyak menempatkan unit kerja (bank) yang tersebar diseluruh kecamatan, sebaran unit kerja BRI guna memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi perbankan.

Atribut keenam yaitu variasi produk, BRI memiliki nilai gap -0.52, Mandiri memiliki nilai -0.32 dan BNI memiliki nilai -0.74. Pada atribut ini

BRI menempati posisi kedua dibawah Mandiri dan diatas BNI. Secara kinerja BRI sebenarnya sudah cukup baik pada atribut ini meskipun masih harus meningkatkan kinerjanya. Nasabah menilai bahwa variasi produk yang dimiliki BRI cukup bervariasi, namun bagaimana pihak BRI dapat mensosialisasikan kepada nasabah agar produk yang dimiliki bisa diterima nasabah.

Atribut ketujuh yaitu biaya yang sama dengan kompetitor. BRI memiliki nilai gap -0.42, Mandiri memiliki nilai gap -0.62 dan BNI memiliki nilai gap -0.64, dilihat dari nilai gap tersebut BRI memiliki keunggulan dibandingkan pesaing. Nasabah menilai bahwa terkait biaya yang dikeluarkan oleh nasabah masih lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya yang memiliki biaya lebih tinggi. Hal ini menjadi nilai lebih bagi BRI guna mendapatkan nasabah lebih banyak lagi.

Atribut kedelapan yaitu lokasi dan akses yang mudah, BRI memiliki nilai gap sebesar -0.62, Mandiri memiliki nilai gap sebesar -0.42 dan BNI memiliki nilai gap sebesar -0.58. Pada atribut ini BRI memiliki nilai gap yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini menuntut kinerja dari BRI lebih ditingkatkan lagi terkait adanya lokasi dan akses yang mudah bagi nasabah untuk melakukan transaksi.

Atribut kesembilan yaitu fasilitas E-banking, BRI memiliki nilai gap sebesar -0.46, Mandiri memiliki nilai gap sebesar -0.58 dan BNI memiliki nilai gap sebesar -0.62. Pada atribut ini BRI memiliki keunggulan

dibandingkan dengan para pesaing, hal ini dikarenakan BRI baru saja meluncurkan BRISAT (satelit BRI) yang berguna untuk meningkatkan jaringan dan teknologi yang ada di BRI. Keunggulan ini tidak dapat disaingi dari para pesaing yang masih belum memiliki teknologi seperti BRISAT, karena BRI satu-satunya bank yang memiliki satelit pribadi, dengan adanya pengembangan teknologi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari BRI.

Atribut yang terakhir yaitu pemberian CSR, dimana BRI memiliki nilai gap sebesar -0.84, Mandiri memiliki nilai gap sebesar -.042 dan BNI memiliki nilai gap sebesar -0.50. Pada atribut ini BRI kalah dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut persepsi nasabah terkait CSR, BRI masih kalah dibandingkan dengan Mandiri dan BNI. Untuk itu pihak BRI meningkatkan program CSR yang merupakan program dari BRI. Dalam lingkup ini BRI harus memberikan nilai lebih kepada institusi yang telah bekerjasama, karena CSR juga berfungsi sebagai sarana meningkatkan citra perusahaan di mata publik.

c. *Goal*

Goal atau sasaran adalah tingkat perbaikan yang hendak dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memenuhi tuntutan atau keinginan nasabah (*customer needs*). Dalam hal ini perusahaan menghendaki perbaikan sesuai keinginan yang

diharapkan nasabah, sehingga goal sama dengan nilai harapan nasabah terhadap *customer needs* kualitas produk Bank BRI (Cohen, 1995). *GOAL* = Rata-rata harapan Bank BRI

Berikut adalah nilai *goal* yang ingin dicapai perusahaan Bank BRI berdasarkan *customer needs* dilihat dari kualitas produk:

Tabel 5.13 *Goal* yang ingin dicapai Bank BRI (kualitas produk)

No	<i>Customer Needs</i>	<i>Goal</i>
1	Souvenir atau pemberian hadiah	3.96
2	Rekomendasi nasabah	4.06
3	Jumlah sebaran mesin ATM	3.98
4	Petugas frontliner yang handal	4.16
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	4.26
6	Variasi produk	4.44
7	Biaya yang sama dengan competitor	4.32
8	Lokasi dan akses yang mudah	4.32
9	Fasilitas E-banking	4.26
10	Pemberian CSR	4.48

Sumber: olah data

d. *Improvement ratio*

Improvement ratio adalah nilai yang menunjukkan seberapa besar peningkatan kualitas produk yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi harapan nasabah.

Nilai *improvement ratio* merupakan perbandingan antara *goal* dengan nilai kualitas yang diterima nasabah (kenyataan) (Cohen, 1995).

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{\text{Goal}}{\text{Rata-rata Harapan}}$$

Berikut adalah hasil perhitungan nilai *improvement ratio* dilihat berdasarkan *customer needs* dari atribut kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan:

Tabel 5.14 *Improvement Ratio* Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI

No (1)	<i>Customer Needs</i> (2)	<i>Goal</i> (3)	Rata-rata Kenyataan (4)	<i>Improvement Ratio = (3) : (4)</i>
1	Souvenir atau pemberian hadiah	3.96	3.36	1.18
2	Rekomendasi nasabah	4.06	3.52	1.15
3	Jumlah sebaran mesin ATM	3.98	3.18	1.25
4	Petugas frontliner yang handal	4.16	3.82	1.09
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	4.26	3.96	1.08
6	Variasi produk	4.44	3.92	1.13
7	Biaya yang sama dengan competitor	4.32	3.90	1.11
8	Lokasi dan akses yang mudah	4.32	3.70	1.17
9	Fasilitas E-banking	4.26	3.80	1.12
10	Pemberian CSR	4.48	3.64	1.23

Sumber: olah data

e. *Sales point*

Sales point ditentukan oleh pihak Bank BRI, dimana nilai ini mencerminkan tingkat keuntungan yang dapat diperoleh bila dilakukan perbaikan terhadap atribut kualitas pemilihan ATM.

Nilai sales point adalah:

1.0 = tidak ada titik penjualan (tidak menguntungkan).

1.2 = titik penjualan menengah (cukup menguntungkan).

1.5 = titik penjualan kuat (sangat menguntungkan).

Berikut adalah sales point yang ditentukan oleh pihak Bank BRI dilihat dari kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan:

Tabel 5.15 *Sales Point* Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI

No	<i>Customer Needs</i>	<i>Sales Point</i>
1	Souvenir atau pemberian hadiah	1.5
2	Rekomendasi nasabah	1.5
3	Jumlah sebaran mesin ATM	1.5
4	Petugas frontliner yang handal	1.5
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	1.5
6	Variasi produk	1.2
7	Biaya yang sama dengan competitor	1.5
8	Lokasi dan akses yang mudah	1.5
9	Fasilitas E-banking	1.5
10	Pemberian CSR	1.2

Sumber: internal

f. *Raw weight*

Raw weight atau bobot baris merupakan hasil dari perhitungan dari nilai dan keputusan yang ada pada kolom *planning matrix*.

Raw weight menggambarkan prioritas kebutuhan nasabah yang

harus dikembangkan oleh pihak perusahaan. Nilai *raw weight* diperoleh dari hasil perkalian *importance to customer*, *improvement ratio* dan *sales point* (Cohen, 1995).

$$\text{Raw Weight} = \text{importance to customer} \times \text{improvement ratio} \times \text{sales point}$$

Berikut adalah nilai *raw weight* dari kualitas produk yang diperoleh dari hasil perhitungan :

Tabel 5.16 *Raw Weight* Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI

No (1)	Customer Needs (2)	Importance to Customer (3)	Improvement Ratio (4)	Sales Point (5)	Raw Weight = (3)x(4)x(5)
1	Souvenir atau pemberian hadiah	5	1.18	1.5	8.85
2	Rekomendasi nasabah	4	1.15	1.5	6.90
3	Jumlah sebaran mesin ATM	5	1.25	1.5	9.38
4	Petugas frontliner yang handal	5	1.09	1.5	8.18
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	5	1.08	1.5	8.10
6	Variasi produk	4	1.13	1.2	5.42
7	Biaya yang sama dengan competitor	4	1.11	1.5	6.66
8	Lokasi dan akses yang mudah	5	1.17	1.5	8.78
9	Fasilitas E-banking	5	1.12	1.5	8.40
10	Pemberian CSR	4	1.23	1.2	5.90
<i>Raw Weight Total</i>					76.57

Sumber: olah data

g. *Normalized raw weight*

Normalized raw weight atau bobot baris normal adalah nilai *raw weight* yang diberi skala 0 sampai 1 sehingga bisa dinyatakan dalam persen. Dengan demikian sebenarnya fungsi dari *normalized raw weight* sama dengan *raw weight*, hanya saja

normalized raw weight dinyatakan dalam prosentase (Cohen, 1995).

Nilai *normalized raw weight* diperoleh dari rumus:

$$\text{Normalized Raw Weight} = \frac{\text{Raw Weight}}{\text{Raw Weight Total}}$$

Dimana:

$$\text{Raw Weight Total} = \sum \text{Raw Weight}$$

Berikut adalah nilai *normalized raw weight* dilihat dari atribut kualitas produk yang diperoleh dari hasil perhitungan:

Tabel 5.17 *Normalized Raw Weight* Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI

No	Customer Needs	Raw Weight	Normalized Raw Weight	% Normalized Raw Weight
1	Souvenir atau pemberian hadiah	8.85	0.116	11.6%
2	Rekomendasi nasabah	6.90	0.090	9%
3	Jumlah sebaran mesin ATM	9.38	0.123	12.3%
4	Petugas frontliner yang handal	8.18	0.107	10.7%
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)	8.10	0.106	10.6%
6	Variasi produk	5.42	0.071	7.1%
7	Biaya yang sama dengan competitor	6.66	0.087	8.7%
8	Lokasi dan akses yang mudah	8.78	0.115	11.5%
9	Fasilitas E-banking	8.40	0.109	10.9%
10	Pemberian CSR	5.90	0.077	7.7%
Total		76.57	1.000	100%

Sumber: olah data

5. *Technical Matrix*

Dibawah ini akan dijelaskan perhitungan *technical matrix* atau matriks teknis:

a. *Contribution*

Contribution adalah nilai yang menunjukkan kontribusi dari masing-masing *technical response* terhadap pemenuhan *customer needs* kualitas produk Bank BRI (Cohen, 1995).

Nilai *contribution* didapatkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Contribution} = \sum (\text{Normalized Raw Weight} \times \text{Numeric Value})$$

Dimana, *numeric value* = nilai *numeric* dari *technical response*.

Berikut hasil nilai *Contribution* dilihat dari atribut kualitas produk:

Tabel 5.18 *Contribution* Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan

No	<i>Technical Response</i>	<i>Contribution</i>
1	Menawarkan program yang menarik	3.201
2	Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI	2.892
3	Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	1.468
4	Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	0.963
5	Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	3.852
6	Memberikan hadiah yang menarik	1.472
7	Evaluasi penetapan biaya	0.783
Total		14.631

Sumber: olah data

b. *Normalized contribution*

Normalized contribution menunjukkan prosentase dari masing-masing *technical response* terhadap pemenuhan *customer needs*

atas kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan (Cohen, 1995).

Nilai *normalized contribution* didapat dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Normalized Contribution} = \frac{\text{Contribution}}{\text{Total Contribution}}$$

Berikut adalah nilai *normalized contribution* dilihat dari kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan yang diperoleh dari hasil perhitungan :

Tabel 5.19 *Normalized Contribution* Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan

No	Technical Response	Contribution	Normalized Contribution	% Normalized Contribution
1	Menawarkan program yang menarik	3.201	0.218	21.8%
2	Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI	2.892	0.197	19.7%
3	Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	1.468	0.1003	10.03%
4	Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	0.963	0.066	6.6%
5	Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	3.852	0.263	26.3%
6	Memberikan hadiah yang menarik	1.472	0.1006	10.06%
7	Evaluasi penetapan biaya	0.783	0.054	5.4%
Total		14.631	1.000	100%

Sumber: olah data

c. **Prioritas**

Prioritas didapatkan dari nilai presentase berdasarkan *normalized contribution*. *Technical response* yang memiliki persentase tertinggi adalah yang memiliki prioritas tertinggi yaitu prioritas nomor satu.

Tabel 5.20 Prioritas Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI

No	Technical Response	% Normalized Contribution	Prioritas
1	Menawarkan program yang menarik	21.8%	2
2	Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI	19.7%	3
3	Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	10.03%	5
4	Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	6.6%	6
5	Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	26.3%	1
6	Memberikan hadiah yang menarik	10.06%	4
7	Evaluasi penetapan biaya	5.4%	7

Sumber: olah data

d. *Own performance*

Nilai *own performance* menunjukkan besarnya usaha pihak perusahaan dalam memuaskan nasabah melalui *technical response* yang ada (Cohen, 1995).

Nilai *own performance* didapatkan dari rumus:

$$\text{Own Performance} = \frac{\sum(\text{Customer Satisfaction Performance} \times \text{Numerical Value})}{\sum \text{Numerical Value}}$$

Dimana, *customer satisfaction performance* = Rata-rata

Kenyataan.

Numerical Value = nilai *numeric* dari *technical response*.

Berikut nilai own performance dilihat dari kualitas produk:

Tabel 5.21 *Own Performance* Kualias Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan

No	<i>Technical Response</i>	<i>Own Performance</i>
1	Menawarkan program yang menarik	3.641
2	Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI	3.739
3	Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	3.636
4	Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	3.82
5	Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	3.615
6	Memberikan hadiah yang menarik	3.473
7	Evaluasi penetapan biaya	3.90

Sumber: olah data

e. *Competitive benchmarking*

Pada prinsipnya nilai *competitive benchmarking* sama dengan nilai *own performance*, bedanya nilai *competitive benchmarking* menunjukkan kemampuan dari pesaing Bank BRI yaitu Bank Mandiri dan Bank BNI (Cohen, 1995).

Rumus yang digunakan untuk mendapatkan nilai *competitive benchmarking* adalah :

Competitive Benchmarking =

$$\frac{\sum(\text{Competitive Satisfaction Performance} \times \text{Numerical Value})}{\sum \text{Numerical Value}}$$

Dimana, *competitive satisfaction performance* = Rata-rata kenyataan Bank Mandiri dan Bank BNI.

Hasil perhitungan *competitive benchmarking* berdasarkan atribut kualitas produk dapat dilihat pada tabel 5.22 berikut ini :

Tabel 5.22 *Competitive Bencahmarking* Bank Mandiri

No	Technical Response	Competitive Benchmarking
1	Menawarkan program yang menarik	3.811
2	Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI	3.952
3	Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	3.800
4	Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	3.840
5	Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	3.780
6	Memberikan hadiah yang menarik	3.750
7	Evaluasi penetapan biaya	3.820

Sumber: olah data

Hasil perhitungan *competitive benchmarking* berdasarkan atribut kualitas layanan dapat dilihat pada tabel 5.23 berikut ini:

Tabel 5.23 *Competitive Bencahmarking* Bank BNI

No	Technical Response	Competitive Benchmarking
1	Menawarkan program yang menarik	3.829
2	Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI	3.866
3	Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	3.863
4	Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	3.880
5	Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	3.890
6	Memberikan hadiah yang menarik	3.894
7	Evaluasi penetapan biaya	3.940

Sumber: olah data

f. Target

Target menggambarkan performa yang harus dicapai Bank BRI sehubungan dengan kebutuhan nasabah (*customer needs*) dan performa pesaing yaitu Bank Mandiri dan Bank BNI. Nilai target ditentukan berdasarkan nilai *own performance* Bank BRI dan

nilai *competitive benchmarking* Bank Mandiri dan Bank BNI. Jika didapat nilai *own performance* Bank BRI lebih rendah dari nilai benchmarking Bank Mandiri dan Bank BNI, maka penentuan target untuk *technical response* bisa lebih di maksimumkan. Tetapi jika nilai *own performance* Bank BRI ternyata lebih baik dari nilai *competitive benchmarking* Bank Mandiri dan Bank BNI, maka target yang ditetapkan bisa disamakan dengan *own performance* yang sudah ada atau tidak perlu dilakukan perbaikan. Nilai target ditetapkan sebagai berikut :

Tabel 5.24 Nilai Target

Nilai	Keterangan
1	Sangat tidak perlu adanya perubahan
2	Tidak perlu adanya perubahan
3	Perlu adanya perubahan
4	Harus dilakukan perubahan
5	Buat produk dan layanan lebih unggul dari pesaing

Sumber: Cohen (1995)

Berikut adalah nilai *own performance* Bank BRI, *competitive benchmarking* Bank Mandiri dan Bank BNI dan target yang harus dicapai Bank BRI dilihat dari atribut kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan:

Tabel 5.25 *Own Performance, Competitive Benchmarking*
Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan

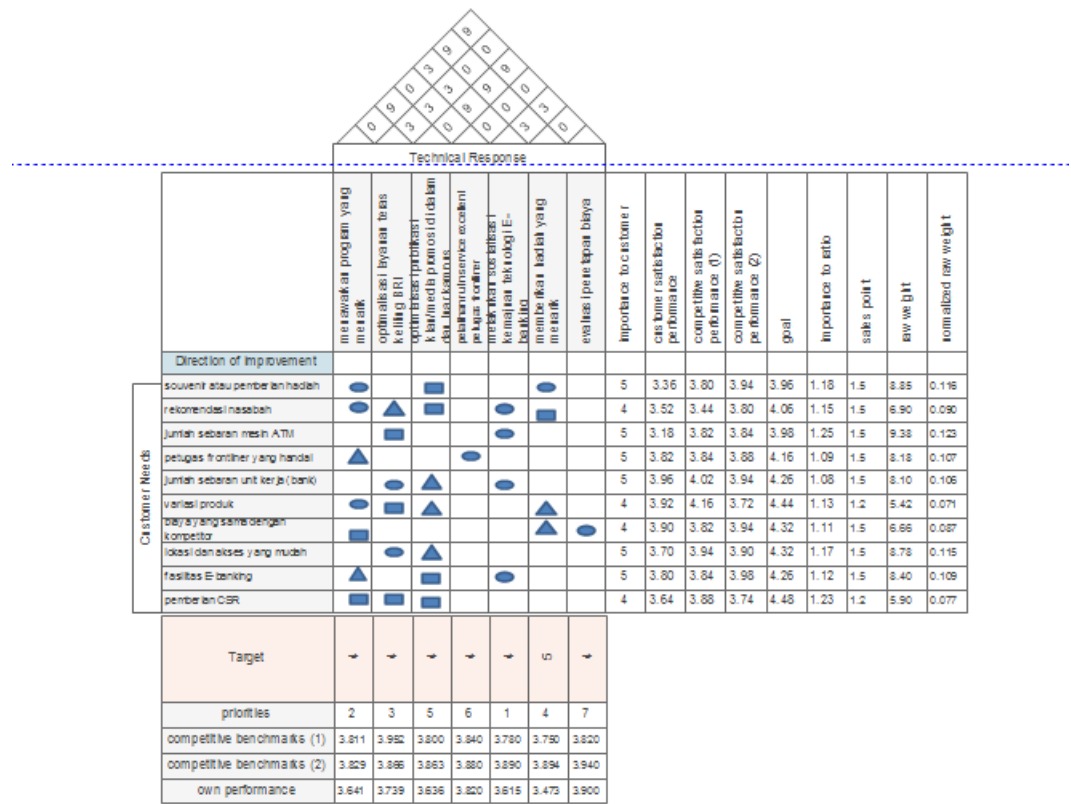
No	Technical Response	Own Performance	Competitive Benchmarking (1)	Competitive Benchmarking (2)	Target
1	Menawarkan program yang menarik	3.641	3.811	3.829	4
2	Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI	3.739	3.952	3.866	4
3	Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan luar kampus	3.636	3.800	3.863	4
4	Pelatihan rutin service excellent petugas frontliner	3.82	3.840	3.880	4
5	Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking	3.615	3.780	3.890	4
6	Memberikan hadiah yang menarik	3.473	3.750	3.894	5
7	Evaluasi penetapan biaya	3.90	3.820	3.940	4

Sumber: olah data

5.4. Hasil dan Pembahasan

Setelah proses pengolahan yang telah dideskripsikan, maka dihasilkan output dari integrasi *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Quality Function Deployment* (QFD) dalam *House of Quality* (HoQ). HoQ yang dihasilkan, maka dapat diketahui beberapa informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan serta mengetahui prioritas perbaikan dan

rancangan perbaikan kualitasnya. Hasil dari *House of Quality* (HoQ) dapat dijabarkan sebagai berikut :



Gambar 5.7 Matriks *House of Quality* (HoQ) dari Kualitas Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan Bank BRI *Customer needs* berasal dari *voice of customer* dari atribut kualitas

Pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan berjumlah 10 (sepuluh) atribut kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan. Dari semua atribut kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan bernilai negatif yang didapat apabila nilai kenyataan lebih rendah dari pada nilai harapan. Hal ini menunjukkan ada keinginan nasabah yang belum

terpuaskan atau terpenuhi, kesepuluh atribut kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan tersebut adalah souvenir atau pemberian hadiah, rekomendasi nasabah, jumlah sebaran mesin ATM, petugas frontliner yang handal, jumlah sebaran unit kerja (bank), variasi produk, biaya yang sama dengan kompetitor, lokasi dan akses yang mudah, fasilitas E-banking dan pemberian CSR.

Selanjutnya dilihat dari *relationship matrix*, pada matriks ini didapatkan hasil dari bagian kebutuhan nasabah terdapat tujuh atribut kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan yang diinginkan nasabah Bank BRI, selanjutnya pihak manajemen memberikan solusi berupa tanggapan teknis atas kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan tersebut. Pihak manajemen memberikan tujuh tanggapan teknis pada kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabahnya. Dari tujuh tanggapan teknis pada layanan tersebut, sebagian besar memiliki besaran hubungan keterkaitan tersebut dinyatakan dalam bentuk angka. Hal ini menjelaskan bahwa pada tiap atribut tanggapan teknis pada layanan secara langsung mempunyai hubungan keterkaitan dengan atribut kebutuhan nasabah dan secara tidak langsung mempunyai hubungan keterkaitan dengan atribut kebutuhan nasabah yang lain.

Pada *planning matriks* terdapat beberapa perencanaan sebagai wujud dari usaha Bank BRI untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para

nasabah, agar terjadi peningkatan kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan yang diberikan. Tujuan dilakukan perencanaan ini adalah untuk meningkatkan kinerja Bank BRI khususnya bagian pemasaran dalam menghasilkan kualitas pelayanan atas pembukaan rekening yang terkait dengan Kartu Tanda Mahasiswa(KTM), agar menjadi lebih baik di mata nasabahnya.

Pada *customer satisfaction performance* dan *competitive satisfaction performance* menunjukkan kenyataan, harapan dan nilai kesenjangan dari Bank BRI dengan Bank Mandiri dan Bank BNI sebagai pesaing pada atribut-atribut yang masuk pada *House of Quality* (HoQ). Rata-rata perbandingan antara nilai kesenjangan dari Bank BRI dengan Bank Mandiri dan Bank BNI yang didasarkan pada tingkat kepuasan yang diterima nasabah maka nilai *competitive satisfaction performance* Bank BRI mengacu pada atribut kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan yang dibicarakan untuk perbaikan kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan. Dari kesepuluh atribut Bank BRI rata-rata memiliki nilai kesenjangan dibanding Bank Mandiri dan Bank BNI. Sedangkan pada nilai *goal* dari *customer needs* menunjukkan nilai harapan dari masing-masing atribut oleh nasabah, nilai goal tertinggi sampai terendah yaitu Pemberian CSR, Variasi produk, Biaya yang sama dengan kompetitor, Lokasi dan akses yang mudah, Jumlah sebaran unit kerja

(bank), Fasilitas E-banking, Petugas frontliner yang handal, Rekomendasi nasabah, Jumlah sebaran mesin ATM dan Souvenir atau pemberian hadiah.

Nilai dari *improvement ratio* menunjukkan bahwa besaran usaha yang harus dilakukan oleh Bank BRI untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah. Nilai dari *improvement ratio* dari souvenir atau pemberian hadiah sebesar 1.18, rekomendasi nasabah sebesar 1.15, jumlah sebaran mesin ATM sebesar 1.25, petugas frontliner yang handal sebesar 1.09, jumlah sebaran unit kerja (bank) sebesar 1.08, variasi produk sebesar 1.13, biaya yang sama dengan competitor sebesar 1.11, lokasi dan akses yang mudah sebesar 1.17, fasilitas E-banking sebesar 1.12 dan pemberian CSR sebesar 1.23.

Selain itu Bank BRI harus menetapkan *sales point*. Dalam penelitian ini Bank BRI memberikan nilai *sales point* yang sama pada kesepuluh atribut kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan dengan nilai sebagai berikut: souvenir atau pemberian hadiah, rekomendasi nasabah, jumlah sebaran mesin ATM, petugas frontliner yang handal, jumlah sebaran unit kerja (bank), biaya yang sama dengan kompetitor, lokasi dan akses yang mudah, fasilitas E-banking memiliki nilai *sales point* 1.5 yakni titik kuat. Variasi produk dan pemberian CSR memiliki nilai *sales point* 1.2 yakni titik sedang.

Selain *sales point*, analisis *raw weight* dan *normalized raw weight* dapat membantu Bank BRI untuk menyusun kontribusi kebutuhan teknis

pada kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan terbaik yang diinginkan oleh nasabah. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka didapatkan tanggapan teknis pada layanan atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan, yaitu Menawarkan program yang menarik, Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI, Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan di luar kampus, pelatihan rutin service excellent petugas frontliner, Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking, memberikan hadiah yang menarik dan Evaluasi penetapan biaya.

Tanggapan teknis pada layanan atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan adalah solusi atau rekayasa teknis dari Bank BRI atas keinginan dan kebutuhan para nasabah. Pada *House of Quality* (HoQ), tanggapan teknis pada layanan dapat dilihat pada bagian atap dari HoQ. Keterkaitan antara tanggapan teknis pada layanan dan atribut kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan ditampilkan pada dinding HoQ. Selanjutnya prioritas pada masing-masing tanggapan teknis pada layanan didapatkan dari perhitungan.

Selanjutnya dilakukan penentuan target pengembangan. Target pengembangan ini menggambarkan performa kinerja dari Bank BRI yang harus dicapai sesuai dengan *customer needs* dan juga performa dari kinerja pesaing yaitu Bank Mandiri dan Bank BNI, serta pertimbangan dari nilai gap pada nilai *customer satisfaction performance*. Ternyata para nasabah menilai kualitas atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan

yang diberikan Bank BRI kurang baik dibandingkan dengan kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan yang diberikan pesaing. Hal ini dapat dilihat dari *own performance* dan *competitive performance* yang menunjukkan bahwa hampir semua nilai pada Bank Mandiri dan Bank BNI memiliki nilai lebih dari Bank BRI. Namun kepentingan kebutuhan para nasabah dan *gap* yang terjadi antara kenyataan dan harapan juga dipertimbangkan dalam menetapkan target ini.

Dalam analisis *benchmarking*, akan diberikan informasi mengenai kekurangan maupun kelebihan Bank BRI dengan pesaingnya. Pemilihan perusahaan yang dijadikan sebagai pembanding berdasarkan pada perusahaan tersebut merupakan pesaing utama dari Bank BRI. Perusahaan yang digunakan sebagai pembanding disini adalah Bank Mandiri dan Bank BNI. Dari bangunan rumah kualitas dapat dilihat seluruh *technical response* Bank BRI memiliki *performance* yang dinilai nasabah masih belum sebaik kualitas pesaing. Hal ini penting untuk Bank BRI agar dapat meningkatkan daya saing terhadap para pesaingnya. Bank BRI masih perlu melakukan perbaikan kualitas layanan atas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan terutama pada hampir semua atribut yang memiliki nilai *performance* lebih rendah dari Bank Mandiri dan Bank BNI. Hal ini penting dilakukan agar posisi Bank BRI dapat bersaing.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memaparkan simpulan dan saran setelah dilakukan analisis dan interpretasi terhadap data-data yang telah diolah.

6.1 Kesimpulan

Simpulan dari penelitian ini dirangkum dari hasil dan analisa pembahasan dari bab sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini:

1. Atribut-atribut yang diprioritaskan dan dipentingkan oleh konsumen terhadap kualitas pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan adalah souvenir atau pemberian hadiah, rekomendasi nasabah, jumlah sebaran mesin ATM, petugas frontliner yang handal, jumlah sebaran unit kerja (bank), variasi produk, biaya yang sama dengan kompetitor, lokasi dan akses yang mudah, fasilitas E-banking dan pemberian CSR. Atribut yang paling diutamakan nasabah (mahasiswa UNAIR) dalam memilih Bank adalah Pemberian souvenir atau hadiah pada waktu pembukaan rekening dengan skor 0.23878, kemudian disusul dengan rekomendasi nasabah dengan skro 0.1145, jumlah sebaran mesin ATM dengan skor 0.09, petugas frontliner

yang handal dengan skor 0.088, jumlah sebaran unit kerja (bank) dengan skor 0.085 dan sebagainya.

2. Nasabah (Mahasiswa UNAIR) merasa bahwa beberapa layanan BRI masih kurang dibandingkan kompetitor. Atribut yang perlu peningkatan adalah : jumlah sebaran mesin ATM dengan *improvement rasio* sebesar 1,25, pemberian CSR dengan *improvement rasio* sebesar 1,23, souvenir/pemberian hadiah dengan *improvement rasio* sebesar 1,18, lokasi dan akses mudah dengan *improvement rasio* sebesar 1,17.
3. Bank BRI menanggapi atribut keinginan calon nasabah melalui 7 (tujuh) respon teknis, antara lain Menawarkan program yang menarik, Optimalisasi pelayanan teras keliling BRI, Optimalisasi publikasi iklan/media promosi di dalam dan di luar kampus, pelatihan rutin service excellent petugas frontliner, Melakukan sosialisasi kemajuan teknologi E-banking, memberikan hadiah yang menarik dan Evaluasi penetapan biaya.

6.2. **Saran**

Berdasarkan pembahasan dan simpulan yang telah disampaikan, penelitian ini mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:
 Dalam rangka pemenuhan kebutuhan konsumen terhadap layanan Bank BRI (pemilihan bank untuk membuka rekening tabungan), maka pihak manajemen harus lebih memperhatikan atribut-atribut yang masih banyak memiliki kekurangan yang hampir pada semua atribut pada *customer needs*.

1. Souvenir atau pemberian hadiah berperan penting dalam pengambilan keputusan memilih Bank, sehingga bank diharapkan memberikan souvenir yang mengandung nilai lebih, misalnya memberikan souvenir dalam bentuk uang elektronik, diharapkan dapat dipergunakan di lingkungan kampus ataupun diluar kampus. Selain itu Bank dapat membuat program lokal, seperti halnya yang dilakukan Bank pesaing, seperti pemberian poin kepada nasabah dengan transaksi terbanyak kemudian dapat ditukar dengan hadiah menarik. Souvenir yang lebih menarik dapat meningkatkan minat mahasiswa memilih Bank untuk membuka rekening.
2. Rekomendasi nasabah dapat dibangun dari menjaga kepercayaan nasabah dengan cara memberikan pelayanan terbaik (service excellent) sehingga *brand image* perusahaan semakin baik dan dapat diterima oleh segala lapisan masyarakat. Memberikan program yang menarik untuk nasabah agar menjaga loyalitas nasabah, sehingga nasabah dapat memberikan rekomendasi atau testimony positif terhadap Bank BRI.
3. Jumlah sebaran mesin ATM, BRI UNAIR bisa mengoptimalkan mobil teras BRI (layanan keliling) untuk tanggal tertentu pada saat *load* transaksi ATM tinggi.

4. Petugas frontliner yang handal yang dimiliki BRI harus tetap diberikan pelatihan rutin *service excellent* dan standart layanan, karena dalam setiap permasalahan yang dihadapi nasabah (mahasiswa UNAIR) dengan tipe nasabah yang kritis, harus dapat diselesaikan dengan cepat dan tuntas.

5. Jumlah sebaran unit kerja (bank), BRI UNAIR bisa mengoptimalkan mobil teras BRI (layanan keliling) untuk tanggal tertentu pada saat *load* transaksi tinggi seperti pada jadwal pembayaran biaya pendidikan dan menginformasikan kepada mahasiswa semua unit kerja BRI dapat melayani transaksi perbankan yang berkaitan dengan pembayaran biaya pendidikan, perubahan pin ATM, penggantian buku tabungan.

6. Variasi produk yang dimiliki perbankan relatif sama, menarik minat nasabah melalui sosialisasi terkait program yang menarik dan produk Bank BRI yang belum banyak dikenal nasabah, seperti uang elektronik, *redeem point* tabungan, program diskon dan keunggulan produk perbankan lainnya yang dimiliki bank BRI. Melakukan *Bundling* produk tabungan dengan kartu elektronik.

7. Biaya yang sama dengan kompetitor terkait biaya admin, setoran awal, biaya kartu dapat dilakukan evaluasi, apabila memungkinkan memberikan biaya yang lebih rendah, untuk menarik minat mahasiswa dalam memilih Bank.
8. Lokasi dan akses yang mudah, dalam lingkungan UNAIR, Bank BRI hanya terdapat di kampus B, optimalisasi layanan teras BRI (mobil keliling) sangat berperan penting dalam hal ini. Disamping itu lokasi Bank BRI di kampus B kurang dapat dijangkau karena terkendala akses jalan pintu keluar, sehingga dapat diberikan *signage* (papan informasi) di area akses masuk, sehingga nasabah bisa masuk melalui jalan tersebut untuk layanan Bank BRI.
9. Fasilitas E-banking yang dimiliki BRI kedepan diharapkan akan lebih unggul, dengan adanya satelit BRISAT yang telah diorbitkan, untuk memberikan informasi tersebut perlu sosialisasi dan publikasi melalui media elektronik dan media cetak perihal kemajuan teknologi layanan e-Banking BRI.
10. Pemberian CSR, terkait kerjasama yang lebih baik dengan pihak Universitas Airlangga (instansi terkait), dalam berbagai bentuk diharapkan dapat membentuk pipeline dan dari kerjasama yang baik

akan diperoleh rekomendasi yang baik pula untuk BRI. Pengenalan Branch atau citra BRI dapat dibentuk dari pemberian CSR, bisa dalam bentuk beasiswa atau bantuan biaya kegiatan mahasiswa berupa *sponsorship*, dapat berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan civitas akademik UNAIR, seperti halnya yang dilakukan bank pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. 2000. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Edisi 1. Bandung: ALFABETA
- Cohen, Lou. 1995. "Quality Function Deployment, How to make QFD Work for You". Addison-Wesley Publishing Company: New York.
- Gay, L.R. and Diehl, P.L. (1996). *Research Methods for Business and Management*. Macmillan.
- Griffin, Ricky W, dan Ronald J. Elbert (2009). *Business*, New Jersey, Prentice Hall.
- Heizer dan Render, Barry. 2014. *Operation Management Sustainability and Supply Chain Management: Eleven Edition*. Pearson.
- Khuriyati, Thina. 2013. *Faktor-Faktor Penyebab Penurunan Omzet Penjualan pada Industri Kerajinan Monel di Desa Kriyan Kabupaten Jepara*. Jurusan Teknologi Jasa dan Produksi, Fakultas Teknik Universitas Diponegoro.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2010. *Principles of Marketing (Edisi 13)*. United States of America: Pearson.
- Kotler, P.,& Keller,K. 2006. *Manajemen Pemasaran.12th. Edisi BahasaIndonesia*. Jakarta: PT.Indeks
- Kotler, P.,& Keller,K. 2007. *Manajemen Pemasaran.13th. Edisi BahasaIndonesia*. Jakarta: PT.Indeks
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ohmae, Kenichi. (2005). *The Next Global Stage: Tantangan dan Peluang di Dunia yang tidak mengenal batas kewilayahan*. Ahmad Fauzi Terjemahan. Klaten: Intan Sejati Klaten.
- Saaty, T. Lorie. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo.

Saaty, T.L.V., (1988), *Multicriteria Decisions Making-The Analytic Hierarchy Process*, University of Pittsnurgh.

Schiffman dan Kanuk. 2009. *Perilaku konsumen*. Edisi 8. Jakarta: Indeks

Sekaran, Uma, 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.

Sinaga, Arief, 2013. "Perkembangan UKM dihambat Birokrasi Perizinan". Di upload pada November 2013. Diakses pada 10 April 2014.

Sule, Ernie Tisnawati. 2006. "Pengantar Manajemen", Edisi Pertama, Jakarta.

Swastha, Basu. 2005. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta.

Swastha, Basu. 2009. *Manajemen Penjualan*, Yogyakarta: BPFE.

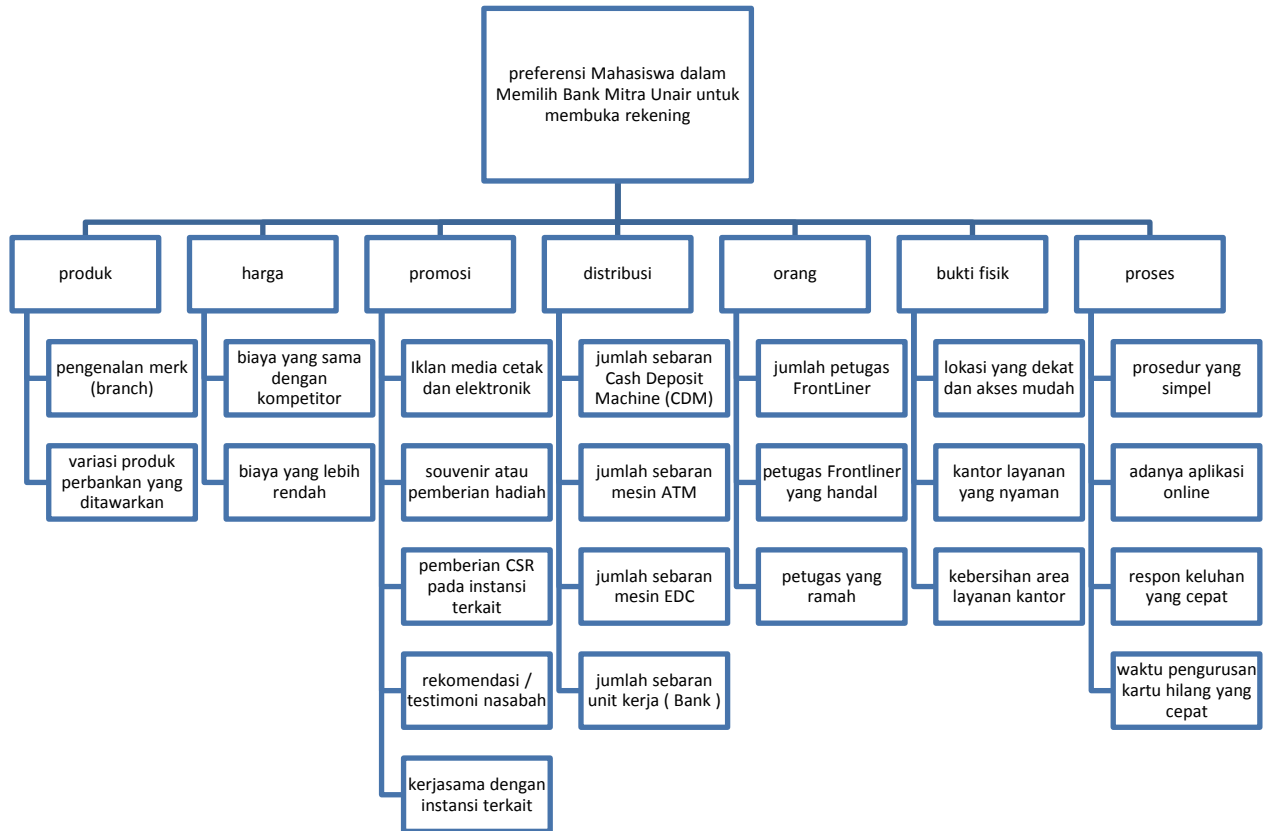
Tambunan, Tulus. T. H. 2009. *UMKN di Indonesia*, Ghalia Indonesia, Bogor.

Zeithaml, Valerie A. and Mary Jo, Bitner. 2001. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition*. North America.

<http://www.bri.co.id/artikel>

<http://www.bi.go.id/publikasi/dpi/bank-persero/>

Lampiran



Kuesioner *Analytic Hierarchy Process*
(Matrik Perbandingan Berpasangan)

Responden yang terhormat,

Bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang berkaitan dengan Kualitas Layanan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), kasus pada kualitas layanan di BRI Unair (kartu ATMCo-Branding). Kuesioner ini adalah untuk mengetahui pengaruh suatu faktor terhadap faktor lain dengan perbandingan berpasangan menggunakan skala Saaty.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan akan kami gunakan untuk menyelesaikan Tesis sebagai syarat kelulusan program Magister Manajemen Universitas Airlangga. Kami akan menjamin kerahasiaan identitas responden sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah. Atas dasar tersebut, maka kami mohon agar kuesioner ini dapat di-isi secara objektif dan sebenar-benarnya.

Akhir kata, saya ucapkan terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini.

Hormat kami,

Nike Shielda Elmania

NIM : 041214353069

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan antar kriteria

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Produk																		Harga
Produk																		Promosi
Produk																		Distribusi
Produk																		Orang
Produk																		Bukti fisik
Produk																		Proses
Harga																		Promosi
Harga																		Distribusi
Harga																		Orang
Harga																		Bukti fisik
Harga																		Proses
Promosi																		Distribusi
Promosi																		Orang
Promosi																		Bukti fisik
Promosi																		Proses
Distribusi																		Orang
Distribusi																		Bukti fisik
Distribusi																		Proses
Orang																		Bukti fisik
Orang																		Proses
Bukti fisik																		Proses

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan sub kriteria (Promosi)

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Iklan media cetak dan elektronik																		Kerjasama dengan instansi
Iklan media cetak dan elektronik																		Pemberian CSR
Iklan media cetak dan elektronik																		Rekomendasi nasabah
Iklan media cetak dan elektronik																		Pemberian souvenir
Kerjasama dengan instansi																		Pemberian CSR
Kerjasama dengan instansi																		Rekomendasi nasabah
Kerjasama dengan instansi																		Pemberian souvenir
Pemberian CSR																		Rekomendasi nasabah
Pemberian CSR																		Pemberian souvenir
Rekomendasi nasabah																		Pemberian souvenir

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan sub kriteria (Orang)

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Jumlah petugas frontliner																		Petugas frontliner yang handal
Jumlah petugas frontliner																		Petugas yang ramah
Petugas frontliner yang handal																		Petugas yang ramah

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan sub kriteria (Bukti Fisik)

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Kantor nyaman																		Kebersihan kantor
Kantor nyaman																		Lokasi dan akses mudah
Kebersihan kantor																		Lokasi dan akses mudah

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan sub kriteria (Proses)

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Akses customer care																		Aplikasi online
Akses customer care																		Fasilitas E-banking
Akses customer care																		Prosedur simpel
Akses customer care																		Respon keluhan cepat
Akses customer care																		Waktu pengurusan kartu hilang cepat
Aplikasi online																		Fasilitas E-banking
Aplikasi online																		Prosedur simple
Aplikasi online																		Respon keluhan cepat
Aplikasi online																		Waktu pengurusan kartu hilang cepat
Fasilitas E-banking																		Prosedur simple
Fasilitas E-banking																		Respon keluhan cepat
Fasilitas E-banking																		Waktu pengurusan kartu hilang cepat
Prosedur simple																		Respon keluhan cepat
Prosedur simple																		Waktu pengurusan kartu hilang cepat
Respon keluhan cepat																		Waktu pengurusan kartu hilang cepat

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan sub kriteria (Distribusi)

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Jumlah CDM																		Jumlah mesin ATM
Jumlah CDM																		Jumlah mesin EDC
Jumlah CDM																		Jumlah unit kerja
Jumlah mesin ATM																		Jumlah mesin EDC
Jumlah mesin ATM																		Jumlah unit kerja
Jumlah mesin EDC																		Jumlah unit kerja

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan sub kriteria (Harga)

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Biaya administrasi rekening																		Biaya yang sama dengan kompetitor
Biaya administrasi rekening																		Suku bunga yang ditawarkan
Biaya yang sama dengan kompetitor																		Suku bunga yang ditawarkan

Kuisisioner Penilaian

Nilai Preferensi Pembobotan sub kriteria (Produk)

Faktor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor
Pengenalan merk																		Variasi produk

Mengetahui,

.....

KUESIONER TAHAP II (B)
PENILAIAN ATRIBUT KEPUASAN TERHADAP KUALITAS LAYANAN BANK
MANDIRI

Panduan pengisian : Berikanlah penilaian terhadap kualitas layanan Bank MANDIRI dengan penilaian seperti dibawah ini menurut anda. Berikan tanda silang (X) pada kolom yang tertera dibawah ini.

Tingkat Kepuasan:

1= Tidak Puas (TP)

3=Cukup Puas (CP)

5=Sangat Puas (SP)

2= Kurang Puas (KP)

4=Puas (P)

PERTANYAAN UNTUK ATRIBUT KUALITAS LAYANAN.

No.	Atribut	Tingkat Harapan					Tingkat Kenyataan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Souvenir atau pemberian hadiah										
2	Rekomendasi nasabah										
3	Jumlah sebaran mesin ATM										
4	Petugas frontliner yang handal										
5	Jumlah sebaran unit kerja (bank)										
6	Variasi produk										
7	Biaya yang sama dengan competitor										
8	Lokasi dan akses yang mudah										
9	Fasilitas E-banking										
10	Pemberian CSR										

