

Analisis Kualitas Pelayanan Menggunakan Pendekatan *Lean Service* dan *Service Performance* (Studi Kasus: Bank X)

Liora Darista Zahra, Dwi Sukma Donoriyanto

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

Correspondence: lioradarista9124@gmail.com

ABSTRAK

Bank X adalah Badan Usaha Milik Negara dan beroperasi di sektor perbankan. Bank ini merupakan lembaga keuangan terbesar di Indonesia jika dilihat dari total nilai aset yang dikelolanya. Tetapi dalam pelaksanaannya, Bank X mendapatkan beberapa keluhan dari nasabah pelayanan yang diterima. Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana kualitas layanan yang diberikan dan pemetaan waste dengan metode *Service Performance* dan *Lean Service* dan juga memberi usulan perbaikan yang tepat. Penelitian ini diawali dengan pengumpulan data, penyebaran kuesioner, menganalisa data dengan metode *Service Performance* untuk menemukan kualitas pelayanan Bank X, memetakan waste dari aktivitas pelayanan yang diberikan kemudian ditentukan akar penyebab masalah menggunakan dan diberikan usulan perbaikan. Berdasarkan hasil penelitian tentang *Service Performance*, didapatkan persentase tingkat kepuasan nasabah terhadap kualitas pelayanan Bank X sebesar 80,516% yang artinya nasabah puas dengan pelayanan yang diberikan. Atribut yang diprioritaskan adalah mempunyai peralatan perbankan yang modern (X2) dan memiliki fasilitas penunjang dan sarana pelayanan yang nyaman dan bersih serta memadai (X3). Sedangkan hasil pengolahan tentang *lean service* diketahui waste kritis adalah waiting 21% dan unclear communication 21%.

Kata kunci: kualitas, kepuasan nasabah, *lean service*, *service performance*

ABSTRACT

Bank X is a State-Owned Enterprise and operates in the banking sector. This bank is the largest financial institution in Indonesia when viewed from the total value of assets under management. But in its implementation, Bank X received several complaints from customers over the services provided. This study's goal is to determine the extent of the services' level of quality and waste mapping using Service Performance and Lean Service methods and also provide appropriate improvement proposals. This research begins with data collection, questionnaire distribution, analyzing data with the service Performance method to find the quality of Bank X services, mapping waste from the service activities provided then determining the root cause of the problem and given improvement recommendations. Based on the outcomes of service performance methods, the percentage of customer satisfaction with the quality of Bank X's services was 80.516%, which means clients are content with the level of service they receive. The attributes included in the priority are, has modern banking equipment (X2) and has supporting facilities and service facilities that are comfortable and clean and adequate (X3). While the results of processing about lean service are known to be critical waste is waiting 21% and unclear communication 21%.

Keywords: customer satisfaction, *lean service*, quality, *service performance*

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kualitas pelayanan menjadi faktor kunci dalam membedakan suatu organisasi dari pesaingnya khususnya perusahaan jasa. Pelanggan yang puas dengan pelayanan yang mereka terima akan cenderung loyal dan merekomendasikan bisnis kepada orang lain, sementara pelanggan yang kecewa dengan pelayanan dapat dengan mudah beralih ke pesaing. Sehingga setiap perusahaan dituntut untuk Mengembangkan strategi untuk memastikan perusahaan tetap kompetitif dan mempertahankan pelanggan merupakan hal yang penting. Salah satu perusahaan jasa yaitu industri Perbankan. Sektor perbankan memiliki peran yang sangat signifikan dalam perekonomian global.

Tabel 1

Perkembangan Perbankan di Indonesia selama Bulan Agustus 2022 – Januari 2023

Indikator	Agt 2022	Sep' 2022	Okt' 2022	Nov' 2022	Des' 2022	Jan' 2023
Jumlah Bank Umum	107	107	107	107	106	106
Jumlah Kantor Bank Umum	25.482	25.380	25.396	25.344	25.377	25.298

Sumber: statistik perbankan Indonesia (data olahan)

Pentingnya pelayanan tidak dapat dipungkiri, mengingat bahwa Dengan menyediakan layanan yang berkualitas, konsumen akan lebih aman serta percaya untuk bertransaksi. Pelayanan berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai upaya untuk mencapai tingkat kepuasan yang maksimal. Kinerja pelayanan mencakup semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai harapan, keinginan, dan kepuasan konsumen.

Bank X merupakan bank terbesar di Indonesia berdasarkan jumlah aset yang dikelolanya. Tetapi dalam salah satu Kantor Cabang Pembantu (KCP) Unit, masih mendapatkan keluhan dari beberapa nasabah akibat pelayanan yang diberikannya Selain itu berdasarkan pra-survey yang dilakukan peneliti kepada 30 responden, dapat diketahui bahwa kriteria proses pelayanan yang diberikan sesuai dengan harapan masuk kedalam kriteria kurang baik. Keluhan nasabah tersebut dapat dijadikan evaluasi bagi Bank X yang tetap berkomitmen untuk selalu memberikan pelayanan terbaik sejalan dengan misinya, serta meminimasi munculnya nasabah yang merasa yang diterima tidak memuaskan. Upaya perbaikan yang dilakukan adalah dengan melakukan analisis kualitas pelayanan menggunakan metode *service performance* dan *lean service*. Cronin & Taylor (1992) mengembangkan konsep *Service Performance* yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan dapat diukur berdasarkan kinerja layanan yang konsumen rasakan hanya berdasarkan pengalaman mereka sendiri. Dengan menggunakan *Servperf*, informasi mengenai atribut kualitas pelayanan yang lebih penting untuk diperbaiki dapat diketahui (Widodo & Nugroho Andung, 2019) Selain itu, menggunakan *Lean service* yaitu metode yang dimaksudkan untuk meminimasi *cost*, memaksimalkan kinerja, mereduksi waktu tunggu, serta menghilangkan pemborosan dengan tujuan meningkatkan kualitas layanan semaksimal mungkin (Mollah et al., 2018). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diterima nasabah, *waste* yang terjadi pada layanan serta memberikan usulan perbaikan yang tepat.

Tinjauan Pustaka *Kualitas Layanan*

Pemberian layanan berkualitas mengacu pada rangkaian tindakan yang memenuhi standar yang telah ditetapkan, seperti efektivitas, efisiensi, kecepatan, kualitas yang baik, keakuratan, serta keramahan sesuai dengan harapan konsumen. Semakin meningkat standar kualitas layanan yang ditawarkan oleh pemilik usaha, semakin meningkat kepuasan yang dirasakan oleh konsumen (Ramadhanti & Marlina, 2021). Penelitian (Hamdani et al., 2020), konsumen menilai kualitas jasa dengan menggunakan lima aspek yaitu:

1. Bukti fisik (*tangibles*). Kapabilitas suatu perusahaan dalam memperlihatkan keberadaan dan komponen nyata (bukti fisik) kepada pihak luar mencakup berbagai aspek, termasuk fasilitas fisik, peralatan, dan teknologi yang digunakan dalam penyediaan layanan. Contohnya meliputi ruang kantor, ruang kelas, laboratorium, serta penampilan dan keahlian karyawan.
2. Keandalan (*reliability*). Kapabilitas perusahaan dalam menawarkan pelayanan yang akurat dan dapat diandalkan sesuai dengan janji. Kinerja harus memenuhi harapan pelanggan, yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang adil, akurat, ramah, dan ramah.
3. Cepat tanggap (*responsiveness*). Kesiediaan memberikan bantuan dan *service* yang responsif serta sesuai kepada konsumen, melalui pengutaraan informasi yang mudah dipahami. Tidak memberikan alasan yang jelas untuk membuat pelanggan menunggu dapat menghasilkan impresi kurang baik terhadap mutu *service*.
4. Jaminan dan kepastian (*assurance*). Aspek ini mencakup pemahaman, etika, dan keterampilan pegawai perusahaan dalam membangun keyakinan pelanggan terhadap perusahaan. Beberapa komponen dimensi ini termasuk keamanan, kompetensi, komunikasi, kredibilitas, serta sopan.
5. Empati (*empathy*). Memberikan perhatian dengan sungguh-sungguh dan personal dengan usaha untuk mengerti keinginan konsumen. Diharapkan, pemilik usaha mempunyai pemahaman mengenai konsumennya, mengetahui dan memperhatikan kebutuhan yang detail, memberikan pengalaman yang damai.

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah analisis yang dilakukan oleh konsumen terhadap produk ataupun jasa yang sudah mereka gunakan. Kepuasan pelanggan terjadi ketika organisasi mampu menyampaikan produk atau atribut yang sesuai dengan harapan pelanggan. Dalam konteks industri,

khususnya industri jasa, kepuasan pelanggan menjadi salah satu atribut yang sangat penting (Trimarjoko et al., 2020). Manfaat kepuasan pelanggan bagi perusahaan mencakup (Suwito, 2018); (a) terjalinnya hubungan yang baik antara pemilik usaha dan *customer*; (b) membuat landasan yang kuat untuk pembelian kembali; (c) mengembangkan kesetiaan konsumen; (c) menciptakan umpan balik positif dari mulut ke mulut yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan; (d) meningkatkan prestise perusahaan dari perspektif konsumen; dan (e) berkontribusi pada peningkatan perolehan laba.

Service Performance

Cronin & Steven (1992) mengembangkan konsep kinerja layanan (*Service Performance*) (Shantika Martha, 2019) yang mendefinisikannya sebagai evaluasi kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan di mana pelanggan memiliki kekuasaan untuk memberikan penilaian terhadap pengalaman jasa yang mereka rasakan. Dikarenakan alat ukur kualitas jasa hanya bergantung pada kinerja, yaitu kinerja karyawan dan semua fasilitas yang disediakan oleh bisnis, bisnis harus memastikan bahwa pelayanan yang diterima oleh pelanggan memenuhi harapan maupun sesuai dengan tujuan bisnis. Dalam sektor jasa, *servperf* berperan dalam mengembangkan *Perceived of Quality* berdasarkan pengalaman setelah mempergunakan jasa tersebut (Pradata & Puryandani, 2022)

Importance-Performance Analysis (IPA)

Martilla dan James pertama kali mengusulkan dan memperkenalkan *Importance-Performance Analysis* sebagai metode untuk mengetahui kepuasan klien akan barang atau layanan. Pendekatan IPA menganggap kepuasan sebagai hasil dari dua faktor utama: tingkat pentingnya barang atau layanan bagi klien serta kinerja bisnis dalam menawarkan barang atau layanan. Melalui pendekatan ini, IPA tidak hanya mengevaluasi kinerja suatu item, tetapi juga mempertimbangkan pentingnya item tersebut sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan responden (Immanuel & Setiawan, 2020)

Customer Satisfaction Index (CSI)

Dalam menemukan tingkat *customer satisfaction* secara menyeluruh dari pengguna dapat dilakukan dengan mengamati tingkat kinerja dan tingkat kepentingan dari atribut-atribut produk atau jasa yang diukur melalui metode Index kepuasan konsumen. Indeks kepuasan konsumen memiliki manfaat yang signifikan untuk kepentingan internal lembaga, organisasi, atau perusahaan. Data yang jelas mengenai tingkat kepuasan pengguna diberikan oleh CSI sehingga memungkinkan evaluasi berkala pada rentang waktu tertentu. Hal ini mengakibatkan perbaikan terhadap aspek yang masih kurang dan peningkatan dalam pelayanan yang dinilai oleh pelanggan sebagai nilai tambah memungkinkan untuk dilakukan.

Tabel 2
Kriteria Nilai CSI

Persentase CSI	Keterangan
81% - 100%	Sangat Puas
66% - 80,99 %	Puas
51% - 65,99%	Cukup Puas
35% - 50,99%	Kurang Puas
0% - 34,99%	Tidak Puas

Sumber: (Agus Saputra, 2019)

Lean Service

Lean service menurut Anggraini et al., (2020) adalah menghasilkan nilai tambah dari aktivitas, menghilangkan sampah dalam proses pelayanan, dan meningkatkan aliran nilai. Pengimplementasian *lean service* pada sektor jasa dimanfaatkan untuk menekan jumlah biaya pengoperasian, waktu ekspansi, transaksi serta pemberian izin, dan untuk meningkatkan adaptabilitas serta penerapan ini agar proses adaptasi menjadi lebih responsif untuk memenuhi permintaan konsumen. Terdapat 7(tujuh) jenis pemborosan dalam pelayanan (Budiarto & Santoso, 2020) yaitu *waiting* (waktu tunggu), *duplication* (kegiatan yang berulang-ulang), *unnecessary movement* (gerakan yang tidak perlu), *unclear communication* (komunikasi yang tidak jelas), *incorrect inventory* (inventaris yang salah), *error* (kesalahan), dan *lost opportunity* (peluang yang terlewatkan).

METODE

Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan Bank X. sedangkan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah 7 (tujuh) waste dan 5 (lima) dimensi kualitas. Data primer penelitian ini berupa kuesioner, wawancara, serta observasi. Data kuesioner dalam penelitian ini yaitu kuesioner kepentingan dan tingkat kinerja atribut pelayanan (5 dimensi *service performance*) diberikan kepada nasabah serta kuesioner mengenai *lean service* (7 waste) diberikan kepada pihak *expert* Bank X. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan oleh perusahaan terutama bidang pelayanan kepada nasabah. .

HASIL

Tabel 3
Atribut Tingkat Kepentingan dan Kinerja

Dimensi	Variabel	Atribut
Tangibles	X1	Karyawan dan staff berpakaian dengan rapi dan baik
	X2	Mempunyai peralatan perbankan yang modern
	X3	Memiliki fasilitas penunjang dan sarana pelayanan yang nyaman dan bersih serta memadai (Misalnya: ruang tunggu, tempat parkir, toilet, dll)
	X4	Petunjuk layanan transaksi yang jelas
Reliability	X5	Memberikan pelayanan yang sama kepada semua nasabah
	X6	Dalam menangani masalah nasabah, karyawan dapat diandalkan.
	X7	Tidak adanya kesalahan dalam pemberian layanan
Responsive-ness	X8	Pegawai memberikan layanan yang cepat
	X9	Pegawai selalu bersedia membantu bila nasabah dalam kesulitan
	X10	Prosedur pelayanan yang mudah dan jelas
	X11	Pegawai cepat merespon dalam menanggapi keluhan nasabah
Assurance	X12	Nasabah merasa aman saat bertransaksi
	X13	Bank X berkompeten dalam pelayanan perbankan yang diberikan
	X14	Bank X menjamin kerahasiaan data nasabah
Emphaty	X15	Pegawai selalu melayani nasabah dengan penuh rasa kekeluargaan
	X16	Pegawai mampu memperhatikan kebutuhan nasabah dengan sungguh-sungguh
	X17	Pegawai sabar dan penuh perhatian saat melayani nasabah.

Sumber: data olahan

Populasi dalam penelitian adalah pelanggan Bank X yakni per April 2022. Teori Cooper & Emory (1996) yang akan digunakan dalam penentuan sampel ini, yang menyatakan bahwa dalam kasus dimana populasi tidak dapat diidentifikasi secara pasti, sampel sebesar 100 orang akan diambil. Distribusi populasi dalam penelitian ini adalah distribusi normal, dengan tingkat kepercayaan penelitian 95%, dan standar kesalahan Z adalah 1,96; oleh karena $N' \leq N$, maka jumlah sampel yang dapat diproses telah memenuhi kebutuhan kecukupan data.

$$N' = \frac{\left[Z_{\left(\frac{\alpha}{2}\right)} \right]^2 p \cdot q}{e^2} = \frac{[1,96]^2 \cdot 0,96 \cdot 0,04}{(0,1)^2} = \frac{3,84 \cdot 0,96 \cdot 0,04}{0,01} = \frac{0,147}{0,01} = 14,75 \approx 15$$

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Tingkat Kinerja dan Kepentingan

Variabel	Tingkat	
	Kepentingan	Kinerja
	R _{hitung}	R _{hitung}
Q1	0,808	0,682
Q2	0,520	0,816
Q3	0,534	0,694
Q4	0,490	0,758
Q5	0,819	0,562
Q6	0,755	0,766

Q7	0,211	0,545
Q8	0,797	0,891
Q9	0,766	0,794
Q10	0,843	0,739
Q11	0,809	0,782
Q12	0,450	0,771
Q13	0,819	0,707
Q14	0,451	0,686
Q15	0,826	0,691
Q16	0,809	0,850
Q17	0,847	0,795

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan valid dikarenakan besarnya r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($>0,195$). Tabel 5, diperoleh informasi bahwa jumlah sampel atau responden (N) sebanyak 43 responden dengan persentase valid 100%, yang berarti bahwa responden menjawab semua pertanyaan tanpa ada yang terlewat. Pada Tabel 6, nilai *cronbach's alpha* adalah 0,930, sehingga data dianggap dapat diandalkan atau termasuk kategori keandalan yang sangat baik.

Tabel 5
Case Processing Summary Tingkat Kepentingan

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	100	100.0

Sumber: data olahan

Tabel 6
Reliability statistics Tingkat Kepentingan

Cronbach's alpha	N of item
.930	17

Sumber: data olahan

Tabel 7
Case Processing Summary Tingkat Kinerja

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	100	100.0

Sumber: data olahan

Tabel 8
Reliability statistics Tingkat Kinerja

Cronbach's alpha	N of item
.947	17

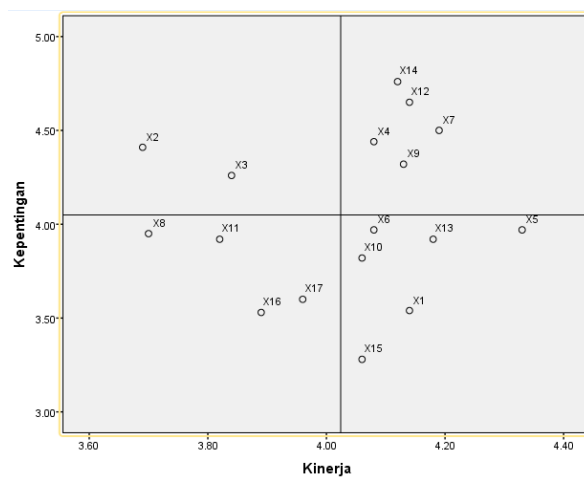
Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 7, diperoleh informasi bahwa jumlah sampel atau responden (N) sebanyak 100 responden dengan persentase valid 100%, yang berarti bahwa responden menjawab semua pertanyaan tanpa ada yang terlewat. Pada Tabel 8, nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,947, sehingga dapat data dianggap dapat diandalkan atau termasuk kategori keandalan yang sangat baik.

Tabel 9
Hasil Nilai Rata-Rata Atribut

Variabel	Rata-Rata Tingkat Kepentingan	Rata-Rata Tingkat Kinerja
Q1	3,54	4,14
Q2	4,41	3,69
Q3	4,26	3,84

Q4	4,44	4,08
Q5	3,97	4,33
Q6	3,97	4,08
Q7	4,50	4,19
Q8	3,95	3,70
Q9	4,31	4,13
Q10	3,81	4,06
Q11	3,91	3,82
Q12	4,64	4,14
Q13	3,91	4,18
Q14	4,75	4,12
Q15	3,27	4,06
Q16	3,52	3,89
Q17	3,59	3,96



Sumber: data olahan

Gambar 1
Diagram IPA Atribut Pelayanan Bank X

Tabel 10
Rekapitulasi Pembagian Atribut sesuai Importance Performance Analysis

Kuadran	Variabel	Atribut
Kuadran I (Kepentingan Tinggi - Kinerja Rendah)	Q2	Mempunyai peralatan perbankan yang modern
	Q3	Memiliki fasilitas penunjang dan sarana pelayanan yang nyaman dan bersih serta memadai (Misalnya: ruang tunggu, tempat parkir, toilet, dll)
Kuadran II (Kepentingan Tinggi - Kinerja Tinggi)	Q4	Petunjuk layanan transaksi yang jelas
	Q7	Tidak adanya kesalahan dalam pemberian layanan
	Q9	Pegawai selalu bersedia membantu bila nasabah dalam kesulitan
	Q12	Nasabah merasa aman saat bertransaksi
Kuadran III (Kepentingan Rendah - Kinerja Tinggi)	Q14	Bank X menjamin kerahasiaan data nasabah
	Q8	Pegawai memberikan layanan yang cepat
	Q11	Pegawai cepat merespon dalam menanggapi keluhan nasabah
	Q16	Pegawai mampu memperhatikan kebutuhan nasabah dengan sungguh-sungguh
	Q17	Pegawai sabar dan penuh perhatian saat melayani nasabah
Kuadran IV (Kepentingan Rendah - Kinerja Tinggi)	Q1	Karyawan dan staff berpakaian dengan rapi dan baik
	Q5	Memberikan pelayanan yang sama kepada semua nasabah
	Q6	Dalam menangani masalah nasabah, karyawan dapat diandalkan.
	Q10	Prosedur pelayanan yang mudah dan jelas
	Q13	Bank X Kapabel dalam memberikan pelayanan
	Q15	Pegawai selalu melayani nasabah dengan penuh rasa kekeluargaan

Sumber: data olahan

Tabel 11
Perhitungan Customer Satisfaction Index

Variabel	Mean Importance Score (MIS)	Weighted Factor (WF)	Mean Satisfaction Score (MSS)	Weighted Score (WS)
Q1	3,54	0,0514	4,14	0,21289
Q2	4,41	0,0641	3,69	0,23639
Q3	4,26	0,0619	3,84	0,23763
Q4	4,44	0,0645	4,08	0,26315
Q5	3,97	0,0577	4,33	0,24971
Q6	3,97	0,0577	4,08	0,23529
Q7	4,50	0,0654	4,19	0,27390
Q8	3,95	0,0574	3,70	0,21230
Q9	4,32	0,0628	4,13	0,25917
Q10	3,82	0,0555	4,06	0,22529
Q11	3,92	0,0569	3,82	0,21752
Q12	4,65	0,0675	4,14	0,27965
Q13	3,92	0,0569	4,18	0,23802
Q14	4,76	0,0691	4,12	0,28488
Q15	3,28	0,0476	4,06	0,19345
Q16	3,53	0,0513	3,89	0,19947
Q17	3,60	0,0523	3,96	0,20709
Jumlah	68,84	1,0000	68,41	4,02582

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 11, dapat ditentukan indeks kepuasan pelanggan sebagai berikut:

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^p WS_i}{HS} \times 100\% = \frac{4,02582}{5} \times 100\% = 80,516\%$$

Dengan: CSI = *customer satisfaction index* (%); Wsi = *weight score*; HS = skala terbesar yang dipergunakan

Hasil perhitungan tersebut maka dapat diketahui bahwa 80,516% nasabah merasa puas terhadap kinerja Bank X KCP Unit Arief Rahman Hakim Surabaya.

Dalam pengolahan data menggunakan metode *Lean Service* ini, beberapa langkah-langkah diantaranya sebagai berikut

- Pemilihan Aktivitas. Terdapat banyak pelayanan yang diberikan kepada nasabah Bank X, namun aktivitas yang dipilih untuk dianalisa dengan metode *lean service* hanyalah aktivitas yang sering dilakukan

Tabel 12
Aktivitas Pelayanan Bank X

Sub Bagian	Aktivitas	Keputusan
<i>Teller</i>	<i>Bill Payment</i>	X
	Transaksi Setoran	X
	Transaksi Online	X
	Transfer dan LLG	X
<i>Customer Service</i>	Buka Tabungan	√
	Pengajuan Pinjaman	X
	Investasi	X
	Deposito	X
	<i>M-Banking</i>	X

Keterangan: X : Tidak Terpilih; √ : Terpilih

Sumber: data olahan

- Penentuan *waste* kritis. Berdasarkan Tabel 13, diketahui bahwa jenis *waste* kategori kritis adalah *unclear communication*, dan *waiting* dengan persentase bobot sebesar 21%.

Tabel 13
Pembobotan Waste

No	Jenis Waste	Responden				Skor	Bobot	% Bobot
		1	2	3	4			
1	<i>Waiting</i>	2	2	5	4	13	0.2131	21%
2	<i>Duplication</i>	1	1	2	2	6	0.0984	10%

3	<i>Unnecessary Movement</i>	2	2	3	3	10	0.1639	16%
4	<i>Unclear Communication</i>	3	4	2	4	13	0.2131	21%
5	<i>Error</i>	2	2	4	2	10	0.1639	16%
6	<i>Incorrect Inventory</i>	1	1	1	2	5	0.0820	8%
7	<i>Lost Opportunity</i>	1	1	1	1	4	0.0656	7%
Jumlah						61	1	1

Sumber: data olahan

c. *Root Cause Analysis* (RCA)

Tabel 14
Root Cause Analysis Jenis Waste Waiting

<i>Why Question</i>	<i>Answer</i>
Mengapa waste waiting terjadi pada proses pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada nasabah Bank X?	Karena waktu tunggu antrian yang terlalu lama
Mengapa terjadi waktu tunggu antrian yang terlalu lama?	Karena terdapat antrian panjang di loket.
Mengapa terdapat antrian panjang di loket?	Karena jumlah <i>customer service</i> yang tersedia tidak mencukupi
Mengapa jumlah <i>customer service</i> yang tersedia tidak mencukupi?	Karena bank belum mempekerjakan cukup staf untuk mengelola arus nasabah.
Mengapa bank belum mempekerjakan cukup staf untuk mengelola arus nasabah.	Karena ada keterbatasan perekrutan staf tambahan.
Mengapa terdapat keterbatasan perekrutan staf tambahan?	Karena bank belum melakukan analisis menyeluruh tentang dampak waktu tunggu yang lama terhadap kepuasan pelanggan dan pertumbuhan bisnis.

Sumber: data olahan

Tabel 15
Root Cause Analysis Jenis Waste Unclear Communication

<i>Why Question</i>	<i>Answer</i>
Mengapa waste <i>unclear communication</i> terjadi pada proses pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada nasabah Bank X?	Karena terjadi <i>miss communication</i> antara pegawai dan nasabah
Mengapa terjadi <i>miss communication</i> antara pegawai dan nasabah?	Karena nasabah kurang paham terhadap penyampaian pegawai bank dengan benar
Mengapa nasabah kurang paham terhadap penyampaian pegawai bank dengan benar?	Karena pegawai menyampaikan informasi dan instruksi yang kurang jelas
Mengapa pegawai menyampaikan informasi dan instruksi yang kurang jelas?	Karena kurangnya pelatihan dan keterampilan komunikasi pegawai
Mengapa kurangnya pelatihan dan keterampilan komunikasi pegawai?	Karena organisasi belum memprioritaskan pengembangan dan implementasi proses komunikasi tersebut.
Mengapa organisasi tidak memprioritaskan pengembangan proses komunikasi?	Karena kurangnya pemahaman tentang dampak negatif komunikasi yang tidak jelas terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Sumber: data olahan

SIMPULAN

Berdasarkan pengolahan data, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini, diantaranya:

1. Tingkat *customer satisfaction* terhadap layanan Bank X sebesar 80,516% yang artinya nasabah “puas” dengan kualitas pelayanan yang diberikan.
2. Atribut dengan tingkat kepentingan namun tetapi kinerja rendah yang dianggap fokus utama yaitu atribut mempunyai peralatan perbankan yang modern (X2) dan memiliki fasilitas penunjang dan sarana pelayanan yang nyaman dan bersih serta memadai (Misalnya: ruang tunggu, tempat parkir, toilet, dll) (X3)
3. Jenis *pemborosan* (*waste*) yang termasuk kategori kritis yaitu *Waiting* sebesar 21% dan *Unclear Communication* sebesar 21%
4. Berdasarkan 2 metode yang digunakan, peneliti dapat memberikan usulan perbaikan kepada Bank X yaitu
 - a. Pengadaan beberapa mesin di unit cabang diantaranya mesin ATM setor tunai, mesin *self service* pembuatan rekening dan pengganti kartu ATM
 - b. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, manajemen harus selektif dalam merekrut pekerja

baru yang sungguh-sungguh berkompeten.

- c. Manajemen Bank X memberikan *training* kepada pegawai khususnya *frontliner* berupa *workshop*.
- d. Perbaikan, penyesuaian serta kelengkapan peralatan di fasilitas penunjang
- e. Membangun sistem umpan balik nasabah seperti sistem yang memungkinkan nasabah memberikan umpan balik tentang pengalaman mereka. Misalnya, melalui survei pelanggan, kotak saran, atau *platform* media sosial untuk mengumpulkan pendapat mereka lalu gunakan umpan balik ini sebagai bahan evaluasi dan perbaikan

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Saputra. 2019. *Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kualitas pelayanan subbag pendidikan fakultas Teknik universitas XYZ*. 3(2), 57–62.
- Anggraini, W., Kusumanto, I., Permata, E. G., & Yola, M. 2020. Pendekatan Lean Services Untuk Perbaikan Pelayanan Administrasi Akademik Perguruan Tinggi. *Jurnal Teknik Industri: Jurnal Hasil Penelitian Dan Karya Ilmiah Dalam Bidang Teknik Industri*, 6(1), 21. <https://doi.org/10.24014/jti.v6i1.5246>
- Budiarto, B. R., & Santoso, B. 2020. Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Konsumen Menggunakan Metode Service Performance, Lean Service, Dan Importance Performance Analisis. *Juminten*, 1(2), 33–44.
- Cooper, Donald R., Emory, C. William., 1996, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid I, Edisi 5, Cetakan ke-4, Alih Bahasa Ellen Gunawan dan Imam Nurmawan, Jakarta: Erlangga
- Hamdani, D., S., Rudolf, R., & Purnomo, M. 2020. Aplikasi Importance Performance Analysis Dalam Menilai Kualitas Pelayanan Jasa Pendidikan Di Propinsi Jawa Barat. *AdBispreneur*, 4(2), 157.
- Immanuel, G. A., & Setiawan, R. 2020. Implementasi Metode Importance Performance Analysis Untuk Pengukuran Kualitas Sistem Informasi Akademik. *Kurawal - Jurnal Teknologi, Informasi Dan Industri*, 3(2), 181–190.
- J. Joseph Cronin, Jr. Steven A. Taylor, 1992, *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extention*, *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68
- Mollah, M. K., Munir, M., Sari, A. W., Industri, J. T., Adhi, T., & Surabaya, T. 2018. Peningkatan Kualitas Pelayanan Dengan Metode Pendekatan Lean Service Di Perusahaan Jasa Transportasi (Studi Kasus : Pt. Kai Daop 8 Surabaya). *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Terapan VI*, 593–598.
- Pradata, K., & Puryandani, S. 2022. Pengaruh Relationship Marketing dan Service Performance Terhadap Loyalitas Nasabah dengan Kepuasan Nasabah sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Magisma*, 10(1), 91–106.
- Ramadhanti, E., & Marlina, N. 2021. Analisis strategi kualitas layanan menggunakan metode importance -performance analysis (IPA). *Forum Ekonomi*, 23(3), 431–441.
- Shantika Martha, R. O. P. 2019. Analisis Kualitas Pelayanan Akademik Dengan Metode Servperf Dan Ipa. *Bimaster : Buletin Ilmiah Matematika, Statistika Dan Terapannya*, 8(1), 103–110.
- Suwito, J. 2018. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada CV Global AC Banjarbar. *Kindai*, 14(3), 255–262.
- Trimarjoko, A., Fathurohman, D. M. H., & Suwandi, S. 2020. Metode Value Stream Mapping dan Six Sigma untuk Perbaikan Kualitas Layanan Industri di Automotive Services Indonesia. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 91. <https://doi.org/10.22441/ijiem.v1i2.8873>
- Widodo, T., & Nugroho Andung. 2019. Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Penumpang Kereta Api Prameks di Stasiun Klaten., 10(2).