

EVALUASI KUALITAS LAYANAN NASABAH DENGAN METODE KANO, ANALISIS KUADRAN DAN TRIZ STUDI KASUS: BANK NAGARI CABANG PEMBANTU UNIVERSITAS BUNG HATTA PADANG

Dewi Oktaviani, Hilma Raimona Zadry
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Andalas, Padang

Email: hilma@ft.unand.ac.id (korespondensi)

Abstract

The banking industry is one of the pulse of Indonesian economic system. Bank Nagari is an industry aims to support the community's economic development in West Sumatra. These objectives can be realized if Bank Nagari is able to face the existing challenges and problems. However, based on the preliminary studies, it was found a weakness in the bank services, such as irreverent attitude of the tellers to the customers and long queues at certain times. Therefore, there is a need for a solution and quickly actions so that Bank Nagari can improve customer satisfaction and provide excellent service to the communities. This study was conducted at Bank Nagari branch Bung Hatta University, Padang. Data is collected using questionnaire. The questionnaires were distributed to 97 respondents consisted of 24 variables and analyzed using the Kano method, quadrant analysis, and Theory of Inventive Problem Solving (TRIZ). The study proposed improvements to Bank Nagari branch Bung Hatta University, Padang. It is proposed to install a bulletin board or poster containing bank service procedures and information about bank services, to provide training to the bank employees, to focus on the frequent bank service problems, and the evolution of the bank service system from traditional services to phone banking or internet banking.

Keywords: Quality, service, Kano, Quadrant Analysis, TRIZ

Abstrak

Industri perbankan merupakan salah satu urat nadi sistem perekonomian Indonesia. Bank Nagari merupakan pelaku industri yang bertujuan untuk menyokong pembangunan dan menggerakkan roda perekonomian masyarakat Sumatera Barat. Tujuan tersebut dapat terwujud jika Bank Nagari mampu menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada. Namun, berdasarkan hasil studi pendahuluan, masih ditemukan kelemahan dalam pelayanan, seperti sikap teller yang kurang sopan kepada nasabah dan antrian panjang pada waktu-waktu tertentu. Oleh karena itu, perlu adanya solusi dan tindakan cepat sehingga Bank Nagari dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Studi ini dilakukan pada Bank Nagari cabang pembantu Universitas Bung Hatta, Padang. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang disebar kepada 97 responden terdiri dari 24 variabel dan dianalisis menggunakan metode Kano, analisis kuadran, dan TRIZ. Hasil pengolahan data berupa usulan perbaikan untuk Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Usulan tersebut berupa pemasangan papan pengumuman atau poster yang berisikan prosedur pelayanan bank dan informasi-informasi layanan bank, memberikan pelatihan kepada karyawan bank, memfokuskan pelayanan terhadap permasalahan bank yang sering terjadi, dan evolusi sistem layanan bank dari tradisional kepada phone banking atau internet banking.

Kata kunci: Kualitas, pelayanan, Kano, Analisis Kuadran, TRIZ

1. PENDAHULUAN

Seiring perkembangan perusahaan manufaktur atau jasa yang semakin pesat, banyak perusahaan manufaktur ataupun jasa

berlomba-lomba dalam meningkatkan kualitas. Hal ini dapat dilihat dari perbaikan fasilitas ataupun prasarana yang diberikan kepada pelanggan. Kotler [1] menyatakan bahwa jika kinerja perusahaan berada di bawah harapan,

menyebabkan pelanggan tidak puas. Sebaliknya jika melebihi harapan, pelanggan akan merasa puas atau senang sehingga membuat kedekatan emosional terhadap merek (*brand*) yang membuat peningkatan loyalitas pelanggan semakin tinggi.

Industri perbankan merupakan salah satu urat nadi dari sistem perekonomian yang menjanjikan pada saat ini. Industri perbankan merupakan perusahaan yang menghimpun dana dari masyarakat dalam berbagai cara dan menyalurkan kembali kepada masyarakat. Saat ini, terdapat berbagai macam industri perbankan sehingga mengharuskan industri tersebut lebih giat mencari peluang-peluang agar dapat tetap bertahan dan bersaing dengan industri lainnya. Salah satu caranya adalah mampu menjaga kualitas yang diinginkan oleh pelanggan [2].

Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sumatera Barat berdiri pada tanggal 12 Maret 1962, dan semenjak dikeluarkannya Perda nomor 2 tahun 1996 berubah nama menjadi Bank Nagari. Tujuan berdirinya Bank Nagari adalah untuk dapat menyokong pembangunan dan menggerakkan roda perekonomian masyarakat Sumatera Barat. Tujuan tersebut dapat terwujud jika Bank Nagari mampu menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan menambah keuntungan dan meningkatkan kekuatan melalui ekspansi [3]. Strategi tersebut dilakukan dengan membuka cabang-cabang di berbagai daerah sehingga Bank Nagari dekat dengan masyarakat dan dapat melayani nasabah dengan lebih profesional. Dampak strategi tersebut, Bank Nagari dipercaya oleh masyarakat sehingga dapat bersaing dengan bank-bank lainnya [4]. Salah satu strategi Bank Nagari untuk tetap dapat bertahan dan mendapatkan keuntungan bagi pembangunan dan perekonomian di Sumatera Barat adalah dengan memberikan pelayanan prima sehingga nasabah bank puas dengan layanan yang diberikan [4].

Survei pendahuluan melalui wawancara dengan Bapak Akmal, pemimpin Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang pada tanggal 14 Agustus 2014 menemukan bahwa permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan yang sering terjadi adalah kurang sopannya karyawan bank terhadap nasabah. Selain itu, timbulnya antrian yang cukup panjang pada bagian teller pada waktu-waktu tertentu yakni ketika pembayaran uang kuliah atau pemberian gaji PNS (pegawai negeri sipil). Namun untuk permasalahan antrian panjang pada waktu-waktu tertentu tersebut diselesaikan pihak bank dengan memberikan alternatif penambahan teller sehingga dapat mengurangi

antrian yang panjang.

Survei pendahuluan juga dilakukan melalui wawancara terhadap 20 orang nasabah Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang pada bulan November 2014. Survei tersebut menemukan bahwa karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang belum memberikan pelayanan prima seperti kurang responsif membantu nasabah, sikap karyawan yang kurang baik terhadap nasabah, dan pelayanan bank yang memakan waktu lama.

Oleh karena itu, perlu adanya solusi dan tindakan cepat sehingga Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta dapat meningkatkan kepuasan pelanggan (nasabah) dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan oleh Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang akan berpengaruh terhadap eksistensi kinerja Bank Nagari secara keseluruhan.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Pelayanan Jasa

Jasa merupakan sesuatu perbuatan atau usaha yang dilakukan seseorang yang tidak nampak (*intangible*). Menurut Kotler [1] pelayanan merupakan jasa kepada pelanggan sesuai kebutuhannya ataupun kegiatan yang memberikan manfaat kepada lainnya dalam bentuk tidak berwujud dan tidak berakibat pemilikan sesuatu dan produksinya dapat atau tidak dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik.

2.2. Kualitas

Kualitas merupakan usaha yang dilakukan dalam memenuhi harapan pelanggan juga keadaan atau kondisi yang berubah-ubah baik itu jasa, produk, proses, lingkungan, dan manusia [5]. Sedangkan kualitas layanan merupakan perbandingan antara yang dirasakan oleh pelanggan dengan apa yang diharapkan.

2.3. Kepuasan Pelanggan

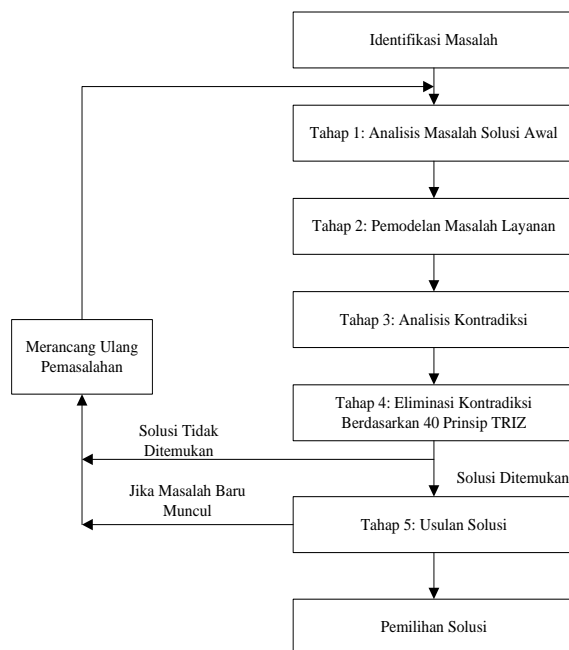
Kepuasan adalah sesuatu hal yang sulit diukur, bersifat subjektif dan abstrak. Kotler [1] mendefinisikan kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan performa/kinerja dengan harapan-harapannya. Berdasarkan uraian tersebut, kepuasan menggambarkan fungsi dari suatu kinerja dan harapan. Jika kinerja di bawah harapan maka pelanggan tidak puas dan jika kinerja sesuai dengan harapan maka pelanggan puas ataupun jika kinerja melebihi harapan maka pelanggan merasa sangat puas.

2.4. Metode Kano

Fokus utama dari metode Kano adalah untuk mengetahui seberapa baik variabel yang dapat memuaskan pelanggan. Metode Kano dikembangkan oleh Noriaki Kano dari Tokyo Riko University pada tahun 1984 [6]. Metode Kano bertujuan untuk mengkategorikan variabel-variabel dari produk maupun jasa berdasarkan seberapa baik produk/jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan. Acuan yang digunakan dalam pengembangan metode Kano adalah variabel kualitas yang sulit dilihat (*intangible*) sehingga dapat dipahami dengan mengkategorikan variabel-variabel secara jelas dalam pelayanan kebutuhan pelanggan.

2.5. Metode TRIZ

Fokus utama metode *Theory of Inventive Problem Solving* (TRIZ) adalah menyelesaikan berbagai macam permasalahan yang bersifat kompleks dengan secara kreatif. Hal ini dapat dilihat khususnya dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan proyek yang bersifat lebih kompleks dibandingkan pekerjaan manufaktur [7]. Metode TRIZ merupakan kepanjangan dari bahasa Rusia yaitu *Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadach* atau dalam bahasa Inggris yaitu *Theory of Inventive Problem Solving*. Metode TRIZ diartikan sebagai pendekatan sistematis untuk memecahkan berbagai permasalahan secara kreatif dan alat yang membantu dalam menyelesaikan permasalahan dengan dasar berbagai macam pengalaman terdahulu dalam menghilangkan kontradiksi [8].



Gambar 1. Langkah-Langkah Metode TRIZ

Metode TRIZ ditemukan oleh *Genrikh Althshuler* pada tahun 1946. Penemuannya dilakukan secara sistematis ke dalam metodologi dengan tahap demi tahap. Hasil penemuannya berupa sistem matriks yang terdiri dari 39 parameter dan 40 prinsip. Prinsip-prinsip ini diperoleh setelah mengetahui parameter yang ingin dibandingkan yakni parameter yang menjadi kendala dan parameter yang ingin diperbaiki [8].

Langkah-langkah metode TRIZ dalam menyelesaikan suatu permasalahan dapat dilihat pada Gambar 1.

2.6. Kuesioner

Salah satu cara untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah dengan menggunakan kuesioner. Perusahaan harus merancang kuesioner secara akurat sehingga dapat memperkirakan persepsi pelanggan tentang mutu dan jasa [9]. Penggunaan kuesioner untuk mengukur kualitas dapat dilakukan pada perusahaan jasa bukan industri pengolahan. Berbeda dengan industri pengolahan dimana mutu dapat diperkirakan dengan indeks objektif seperti ukuran cadangan. Namun untuk sektor jasa tidak dapat diukur demikian, sebab jasa tidak dapat dilihat (*intangible*).

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data yang dibuat secara tertulis, dimana format kuesioner ini dilengkapi dengan kolom untuk jawaban dari responden terhadap pertanyaan yang diberikan, jika peneliti mengetahui secara tepat apa yang dibutuhkan serta mengetahui cara mengukur variabel yang diinginkan maka kuesioner adalah salah satu instrumen pengumpul data dengan mekanisme yang efisien [10].

2.6.1. Kuesioner Kano

Langkah-langkah pembuatan dan penggunaan kuesioner Kano antara lain [6]:

1. Pengembangan Kuesioner
2. Pengujian kuesioner dan merevisi jika terjadi kesalahan
3. Menyebarkan kuesioner ke pelanggan
4. Hasil dari kuesioner
5. Analisis hasil kuesioner

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan berbagai tahap, yaitu melakukan studi literatur dan survei pendahuluan, mengumpulkan dan mengolah data, analisis hasil penelitian, hingga penarikan kesimpulan dan saran. Kuesioner dirancang berdasarkan studi-studi sebelumnya. Lokasi penelitian adalah di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta, Jalan Sumatera, Ulak Karang Padang.

3.1. Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan melihat langsung kondisi yang terjadi pada Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Studi pendahuluan dilakukan melalui observasi dan wawancara kepada Pimpinan dan nasabah Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang sehingga dapat melihat permasalahan yang ada pada industri perbankan ini.

3.2. Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data primer diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan pengisian kuesioner.
2. Data sekunder yang dikumpulkan adalah variabel-variabel dalam memecahkan permasalahan pengaruh kepuasan pelanggan yaitu nasabah pada Bank Nagari yang dapat diperoleh dari beberapa referensi seperti buku ataupun jurnal dan data mengenai profil ataupun identitas perusahaan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang.

3.2.1. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara
Wawancara dengan pimpinan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang dan beberapa nasabah sehingga didapatkan informasi permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan perbankan ini.
2. Observasi
Observasi dilakukan dengan mengunjungi langsung Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang dengan melihat bagian-bagian dalam perusahaan ini seperti bagian dana, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan lain-lain.
3. Kuesioner
Kuesioner berisi daftar-daftar pertanyaan yang diberikan kepada nasabah bank berupa variabel kualitas layanan berdasarkan metode Kano dengan dan menggunakan dua sudut pandang, yaitu fungsional (apa yang dirasakan pelanggan jika suatu layanan baik) dan disfungsional (apa yang dirasakan pelanggan jika suatu layanan tidak baik) serta tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan pada masing-masing variabel.

3.2.2. Perancangan Kuesioner

Perancangan kuesioner dilakukan dengan menentukan terlebih dahulu variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas berdasarkan kebutuhan nasabah bank di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Penentuan variabel pada penelitian ini didasarkan pada rujukan penelitian terdahulu dengan menggunakan metode Kano. Variabel pernyataan pada kuesioner diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan [2-3, 7, 11-15]. Penyusunan kuesioner ini diklasifikasikan berdasarkan standar mutu yang dimiliki oleh Bank Nagari yakni CITRA (Cepat, Integritas, Teliti, Ramah, dan Antusias) [4].

Setelah itu, dilakukan validasi kuesioner dengan tiga orang *expert* sebelum dilakukan penyebaran ke nasabah bank. Validasi dimaksudkan untuk mencocokkan permasalahan dengan rujukan peneliti terdahulu dan penggunaan kata yang sesuai serta bisa dimengerti oleh nasabah bank. Penyusunan kuesioner berdasarkan penelitian terdahulu dirangkum pada Tabel 1.

Kuesioner diisi oleh nasabah bank yang berisikan identitas umum responden (jenis kelamin, usia, pekerjaan, pendidikan terakhir, dan fasilitas yang sering digunakan) dan beberapa pertanyaan yang didasarkan kepada variabel-variabel yang telah ditetapkan sebelumnya yang dirancang dalam kuesioner Kano, kuesioner tingkat kepentingan, dan kuesioner tingkat kepuasan.

3.2.3. Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan kepada nasabah bank dengan jumlah sampel berdasarkan hasil teknik *slovin*. Kuesioner yang disebarkan berisikan data karakteristik responden, kuesioner Kano, kuesioner tingkat kepentingan, dan kuesioner tingkat kepuasan. Jumlah sampel yang didapatkan dari teknik *slovin*, dilakukan teknik *pre sampling* untuk beberapa kuesioner, dengan tujuan untuk menguji pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner sudah jelas dan dimengerti oleh nasabah bank. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan maka diketahui bahwa jumlah nasabah bank yang melakukan transaksi di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang per harinya rata-rata adalah 150 orang, sehingga untuk per bulannya yakni 20 hari kerja adalah 3000 orang.

Oleh sebab itu, jumlah responden yang diperlukan untuk penyebaran kuesioner menurut teknik *slovin* [16] adalah :

Tabel 1. Penyusunan Kuesioner Berdasarkan Hasil Rujukan Penelitian Terdahulu

Kelompok	No	Variabel	Penelitian Terdahulu							Penelitian Ini	
			[2]	[3]	[7]	[11]	[12]	[13]	[14]		[15]
Cepat	1	Bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal							√		√
	2	Adanya pemberian informasi yang diperlukan					√				√
	3	Adanya respon yang cepat terhadap permasalahan nasabah bank						√	√		√
	4	Waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama						√	√		√
Integritas	5	Tersedianya parkir nasabah yang memadai			√						√
	6	Tersedianya aula bank yang nyaman			√						√
	7	Tersedianya ventilasi		√							√
	8	Adanya tempat pertukaran uang		√							√
	9	Baju kerja pihak bank yang sopan						√			√
	10	Penempatan lokasi bank yang strategis						√			√
	11	Jaminan di bawah naungan pemerintah			√						√
	12	Adanya kerahasiaan karyawan					√				√
	13	Kemudahan administrasi			√						√
	14	Adanya hadiah dari pihak bank		√							√
	15	Cocoknya pelayanan yang diberikan dengan promosi yang ditawarkan						√			√
	16	Adanya pelayanan khusus terhadap nasabah yang setia						√			√
	17	Pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus				√					√
	18	Adanya peminjaman dengan suku bunga rendah					√				√
	19	Tersedianya berbagai jenis produk pelayanan								√	√
20	Tersedianya <i>website</i> untuk kemudahan informasi								√	√	
21	Tersedianya telpon, email, kotak saran untuk melayani keluhan nasabah	√								√	
22	Jumlah <i>customer service</i> yang memadai	√								√	
23	Jumlah teller yang memadai								√	√	
Teliti	24	Ketelitian pelayanan			√						√
	25	Keakuratan serta tidak ada error pada saat memasukkan data	√								√
Ramah	26	Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah		√							√
	27	Staf bank yang sopan					√				√
Antusias	28	Disiplinnya pihak bank sesuai dengan kinerja						√			√
	29	Kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan								√	√

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{3000}{1 + 3000(0,1)^2} \quad (1)$$

$$= 96,77 \approx \mathbf{97 \text{ orang}}$$

3.3. Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari enam tahap antara lain:

1. Pengujian validitas dan realibilitas terhadap tingkat kepentingan *pre sampling*
2. Pengujian validitas dan realibilitas terhadap tingkat kepuasan *pre sampling*
3. Pengujian validitas dan realibilitas terhadap Kano *pre sampling*

4. Pengujian validitas dan realibilitas terhadap tingkat kepentingan *sampling*
5. Pengujian validitas dan realibilitas terhadap tingkat kepuasan *sampling*
6. Pengujian validitas dan realibilitas terhadap Kano *sampling*

3.4. Penyusunan Rencana Perbaikan

Beberapa penyusunan rencana perbaikan antara lain:

1. Mengidentifikasi hasil kuesioner yaitu pada kuesioner Kano yang telah disebarakan baik *pre sampling* maupun *sampling* dengan melakukan pengelompokkan berdasarkan

metode Kano yaitu kategori *one dimensional*, kategori *attractive*, kategori *must be*, dan kategori *indifferent*. Pengelompokan kuesioner Kano ini menggunakan *Kano evaluation table*. Hal ini bertujuan untuk melihat variabel-variabel kualitas layanan yang tidak dimengerti oleh nasabah bank.

2. Melakukan perhitungan pada kuesioner tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan berdasarkan pengelompokan variabel ke kategori Kano yang didapatkan sebelumnya. Hal ini dapat dilakukan setelah didapatkan nilai *mean* per variabel.
3. Melakukan analisis kuadran dan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan layanan bank.
4. Melakukan perbaikan dengan metode TRIZ.
5. Memberikan rekomendasi dari hasil penelitian ke pihak industri perbankan.

3.5. Analisis Data

Analisis berisi tentang hasil pengolahan metode yang digunakan sebagai permasalahan-permasalahan yang ada pada industri perbankan yakni Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Analisis yang dilakukan antara lain :

1. Analisis data umum *responden*
2. Analisis pengujian data kuesioner
3. Analisis data variabel kualitas layanan dengan metode Kano
4. Analisis perhitungan tingkat kepentingan
5. Analisis perhitungan tingkat kepuasan
6. Analisis perbandingan nilai *mean* kategori Kano berdasarkan tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan
7. Analisis perhitungan dengan analisis kuadran
8. Analisis perbaikan kualitas layanan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang dengan Metode TRIZ

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan dari data kuesioner yang dikumpulkan sebelumnya sebanyak 97 kuesioner. Setiap kuesioner terdiri dari 24 variabel yang kemudian dilakukan pengolahan berdasarkan data yang dikumpulkan.

4.1. Hasil Metode Kano dalam Menentukan Variabel Kualitas Layanan

Variabel kualitas layanan dapat ditentukan dengan menggunakan metode Kano. Langkah-

langkah dalam menggunakan metode Kano terdiri dari 3 tahap yaitu:

1. Metode *Grade*
Merupakan klasifikasi variabel kualitas layanan berdasarkan kategori terbanyak (*grade*) yang terpilih oleh *responden*.
2. Metode *If Then*
Metode *If then* menggunakan rumus *Blauth's formula* antara lain (Walden, 1993):
 - a. $(one\ dimensional + attractive + must\ be) > (indifferent + reserve + questionable) \longrightarrow max\ (one\ dimensional; attractive; must\ be)$
 - b. $(one\ dimensional + attractive + must\ be) < (indifferent + reserve + questionable) \longrightarrow max\ (indifferent; reserve; questionable)$
 - c. $(one\ dimensional + attractive + must\ be) = (indifferent + reserve + questionable) \longrightarrow max\ (indifferent; reserve; questionable; one\ dimensional; attractive; must\ be)$

3. Metode *Better Worse*

Metode *Better Worse* merupakan metode yang terdiri dari dua nilai yakni *better* dan *worse*. *Better* merupakan seberapa besar kepuasan konsumen (nasabah bank) meningkat ketika kebutuhan nasabah bank terwujud dan *worse* merupakan seberapa besar kepuasan konsumen (nasabah bank) menurun ketika kebutuhan nasabah bank tidak dilaksanakan.

Tabel 2 menunjukkan perbandingan hasil klasifikasi variabel kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Setelah diperoleh kategori yang dipilih untuk setiap variabel berdasarkan tiga metode Kano, hasil rekapitulasi variabel berdasarkan kategori yang dipilih dapat dilihat pada Tabel 3.

4.2. Perbandingan Nilai Mean Kategori Berdasarkan Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan

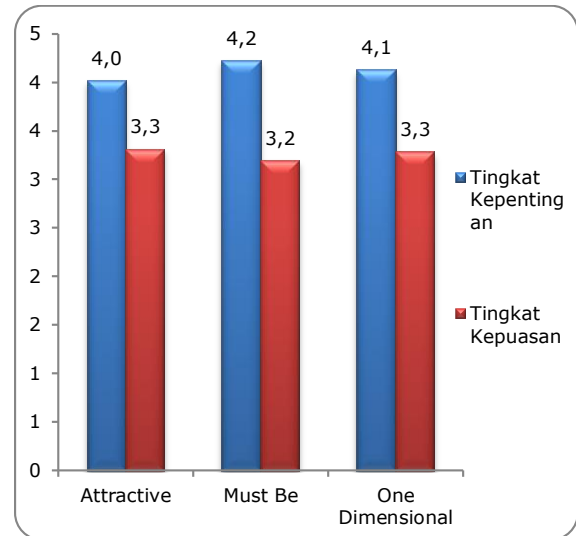
Setelah diperoleh nilai *mean* tingkat kepentingan dan nilai *mean* tingkat kepuasan maka dilakukan perbandingan antara dua nilai tersebut yang mempengaruhi kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Perbandingan ini berdasarkan kategori Kano yang diperoleh sebelumnya. Kategori Kano yang mempengaruhi kualitas layanan di bank adalah *attractive*, *must be*, dan *one dimensional*.

Setelah didapatkan kategori yang cocok untuk tiap variabel kualitas layanan di Bank

Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang, pada tahap selanjutnya dilakukan perhitungan tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan. Akan tetapi, sembilan variabel yang termasuk dalam kategori *indifferent* tidak dimasukkan dalam perhitungan ini. Hal ini disebabkan oleh kategori *indifferent* tidak akan mempengaruhi kepuasan nasabah bank [6].

4.3. Hasil Analisis Kuadran

Analisis kuadran digunakan untuk mengetahui letak variabel-variabel yang dapat digunakan untuk menganalisis kekurangan dan keunggulan dari jasa/produk [17]. Data yang digunakan dalam menghitung analisis kuadran adalah nilai *Mean* variabel kualitas layanan pada tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang berada pada tiga kategori Kano, yakni *attractive*, *must be*, dan *one dimensional*. Hasil yang diperoleh pada analisis kuadran berupa empat posisi kuadran yaitu kuadran I (*strength*), kuadran II (*overskill*), kuadran III (prioritas rendah), dan kuadran IV (*weakness*) yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Grafik Perbandingan *Mean* Kategori Kano Berdasarkan Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan

Tabel 2. Perbandingan Hasil Klasifikasi Variabel Kualitas Layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang

No.	Nama Variabel	Metode			Kategori yang Dipilih
		Grade	If then	Better worse	
1	Bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal	A	A	O	A
2	Adanya pemberian informasi yang diperlukan	A	A	O	A
3	Adanya respon yang cepat terhadap permasalahan nasabah bank	I	O	O	O
4	Waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama	I	O	M	O
5	Tersedianya parkir nasabah yang memadai	I	A	A	A
6	Tersedianya aula bank yang nyaman	I	I	I	I
7	Tersedianya ventilasi udara yang cukup	I	I	I	I
8	Adanya tempat pertukaran uang	I	I	I	I
9	Penempatan lokasi bank yang strategis	A	A	A	A
10	Jaminan di bawah naungan pemerintah	A	A	O	A
11	Kemudahan administrasi	O	O	O	O
12	Adanya hadiah dari pihak bank	I	I	I	I
13	Cocoknya pelayanan yang diberikan dengan promosi yang ditawarkan	I	A	I	I
14	Adanya pelayanan khusus terhadap nasabah yang setia	I	I	I	I
15	Pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus	I	O	M	M
16	Adanya pinjaman bunga ringan	I	O	O	O
17	Tersedianya berbagai jenis produk pelayanan	I	I	I	I
18	Tersedianya <i>website</i> untuk kemudahan informasi	I	A	I	I
19	Tersedianya telpon, <i>email</i> , kotak saran untuk melayani keluhan nasabah	I	A	I	I
20	Jumlah <i>customer service</i> yang memadai	I	O	M	O
21	Jumlah teller yang memadai	I	O	M	O
22	Ketelitian pelayanan	O	O	O	O
23	Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah	O/M	O/M	M	M
24	Kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan	I	O	M	M

Keterangan: I = *Indifferent* A = *Attractive* R = *Reserve* O = *One dimensional* M = *Must be* Q = *Questionable*

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Klasifikasi Variabel Kualitas Layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang

Kategori	Variabel	Nama Variabel
<i>Attractive</i>	1	Bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal
	2	Adanya pemberian informasi yang diperlukan
	5	Tersedianya parkir nasabah yang memadai
	9	Penempatan lokasi bank yang strategis
	10	Jaminan di bawah naungan pemerintah
<i>Must be</i>	15	Pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus
	23	Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah
	24	Kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan
<i>One Dimensional</i>	3	Adanya respon yang cepat terhadap permasalahan nasabah bank
	4	Waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama
	11	Kemudahan administrasi
	16	Adanya pinjaman bunga ringan
	20	Jumlah <i>customer service</i> yang memadai
	21	Jumlah teller yang memadai
	22	Ketelitian pelayanan
<i>Indifferent</i>	6	Tersedianya aula bank yang nyaman
	7	Tersedianya ventilasi udara yang cukup
	8	Adanya tempat pertukaran uang
	12	Adanya hadiah dari pihak bank
	13	Cocoknya pelayanan yang diberikan dengan promosi yang ditawarkan
	14	Adanya pelayanan khusus terhadap nasabah yang setia
	17	Tersedianya berbagai jenis produk pelayanan
	18	Tersedianya <i>website</i> untuk kemudahan informasi
	19	Tersedianya <i>telpon, email, kotak saran</i> untuk melayani keluhan nasabah

Tabel 4. Perbandingan Nilai *Mean* Kategori Kano Berdasarkan Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan

Kategori	Variabel	Nama Variabel	Tingkat Kepentingan		Tingkat Kepuasan	
			<i>Mean</i>	<i>Grand Mean</i>	<i>Mean</i>	<i>Grand Mean</i>
<i>Attractive</i>	1	Bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal	4.00	4.014	3.25	3.309
	2	Adanya pemberian informasi yang diperlukan	4.05		3.13	
	5	Tersedianya parkir nasabah yang memadai	3.75		3.34	
	9	Penempatan lokasi bank yang strategis	4.09		3.30	
	10	Jaminan di bawah naungan pemerintah	4.18		3.53	
<i>Must be</i>	15	Pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus	4.14	4.220	3.40	3.189
	23	Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah	4.23		2.99	
	24	Kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan	4.29		3.18	
<i>One Dimensional</i>	3	Adanya respon yang cepat terhadap permasalahan nasabah bank	4.11	4.127	2.94	3.278
	4	Waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama	4.03		3.10	
	11	Kemudahan administrasi	4.16		3.26	
	16	Adanya pinjaman bunga ringan	4.10		3.34	
	20	Jumlah <i>customer service</i> yang memadai	4.06		3.44	
	21	Jumlah teller yang memadai	4.13		3.48	
	22	Ketelitian pelayanan	4.28		3.38	

Tabel 5. Nilai Mean Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan

Kategori	Variabel	Nama Variabel	Mean	
			Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepuasan
<i>Attractive</i>	1	Bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal	4.00	3.25
	2	Adanya pemberian informasi yang diperlukan	4.05	3.13
	5	Tersedianya parkir nasabah yang memadai	4.11	2.94
	9	Penempatan lokasi bank yang strategis	4.03	3.10
	10	Jaminan di bawah naungan pemerintah	3.75	3.34
<i>Must be</i>	15	Pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus	4.09	3.30
	23	Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah	4.18	3.53
	24	Kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan	4.16	3.26
<i>One Dimensional</i>	3	Adanya respon yang cepat terhadap permasalahan nasabah bank	4.14	3.40
	4	Waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama	4.10	3.34
	11	Kemudahan administrasi	4.06	3.44
	16	Adanya pinjaman bunga ringan	4.13	3.48
	20	Jumlah <i>customer service</i> yang memadai	4.28	3.38
	21	Jumlah teller yang memadai	4.23	2.99
	22	Ketelitian pelayanan	4.29	3.18

Hasil posisi variabel kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang dapat dilihat Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Posisi Variabel Kualitas Layanan Berdasarkan Analisis Kuadran

No. Variabel	Nama Variabel	Posisi Kuadran
10	Jaminan di bawah naungan pemerintah	I
15	Pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus	
21	Jumlah teller yang memadai	
22	Ketelitian pelayanan	
5	Tersedianya parkir nasabah yang memadai	II
9	Penempatan lokasi bank yang strategis	
16	Adanya pinjaman bunga ringan	
20	Jumlah <i>customer service</i> yang memadai	III
1	Bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal	
2	Adanya pemberian informasi yang diperlukan	
4	Waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama	IV
3	Adanya respon yang cepat terhadap permasalahan nasabah bank	
11	Kemudahan administrasi	
23	Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah	
24	Kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan	

4.4. Perbaikan Kualitas Layanan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang dengan Metode TRIZ

Setelah diperoleh kekuatan dan kelemahan variabel kualitas layanan yang diteliti, maka pada tahap selanjutnya dilakukan perbaikan kualitas layanan bank yang berada pada posisi Kuadran IV dengan menggunakan metode TRIZ. Pemilihan posisi pada Kuadran IV didasarkan oleh pada posisi tersebut memiliki tingkat kepuasan rendah dan tingkat kepentingan yang tinggi sehingga jika tidak diperbaiki maka nasabah bank akan kecewa

pelayanan bank. Metode TRIZ merupakan metode menyelesaikan permasalahan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang berdasarkan kontradiksi (pertentangan) yang ada. Perbaikan ini diharapkan mampu memperbaiki kinerja bank sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Tahapan dalam menyelesaikan masalah kualitas layanan bank dengan metode TRIZ adalah analisis masalah solusi awal, pemodelan masalah layanan, analisis kontradiksi, eliminasi kontradiksi berdasarkan 40 prinsip TRIZ, dan usulan solusi.

Tabel 7. Posisi Kuadran IV pada Kualitas Layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang

Kategori	Variabel	Kuadran IV
One Dimensional	3	Adanya respon yang cepat terhadap permasalahan nasabah bank
	11	Kemudahan administrasi
Must be	23	Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah
	24	Kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan

1. Tahap 1: Analisis Masalah Solusi Awal

Tahap analisis masalah solusi awal merupakan tahap awal dalam penggunaan metode TRIZ untuk mengidentifikasi dan mengumpulkan permasalahan di bidang pelayanan. Tahap ini dimulai dengan menentukan solusi awal permasalahan yang akan diperbaiki yakni variabel yang berada pada kuadran IV. Tahapan dalam penyelesaian solusi awal permasalahan dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Variabel 3 (Adanya respon cepat terhadap permasalahan nasabah bank)
 - 1). Nama variabel: Adanya respon cepat terhadap permasalahan nasabah bank.
 - 2). Tujuan variabel yang diharapkan: Agar nasabah bank tidak lama menunggu
 - 3). Deskripsi variabel: *Customer service* menerima permasalahan nasabah bank antara lain berupa lupanya nomor pin ATM atau hilangnya kartu ATM. Permasalahan yang sering terjadi adalah lamanya mendapatkan nomor pin ATM atau kartu ATM yang baru dan tidak sesuai jadwal sehingga nasabah bank merasakan tidak puas akan layanan bank.
 - 4). Solusi awal penyelesaian permasalahan: Bagaimana pihak Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang mensinkronisasi atau mengatur jadwal pelayanan permasalahan nasabah bank.
- b. Variabel 11 (Kemudahan administrasi)
 - 1). Nama variabel : Kemudahan administrasi
 - 2). Tujuan variabel yang diharapkan: agar mempermudah nasabah bank dalam menggunakan layanan bank.
 - 3). Deskripsi variabel: *Customer service* menerima permasalahan nasabah bank berupa lupanya nomor pin ATM atau hilangnya kartu ATM. Permasalahan yang sering terjadi adalah prosedur dalam mengurus permasalahan ini berbelit-belit sehingga nasabah bank menjadi bingung. Hal ini menyebabkan

nasabah bank merasakan tidak puas akan layanan bank.

- 4). Solusi awal penyelesaian permasalahan: Bagaimana pihak Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang memperbaiki prosedur pelayanan bank.
- c. Variabel 23 (Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah)
 - 1). Nama variabel: Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah
 - 2). Tujuan variabel yang diharapkan: Agar nasabah bank puas dengan layanan bank.
 - 3). Deskripsi variabel: *Customer service* menerima permasalahan nasabah bank berupa lupanya nomor pin ATM atau hilangnya kartu ATM. Permasalahan yang sering terjadi adalah sikap *customer service* yang kurang baik dalam menanggapi permasalahan bank sehingga nasabah bank merasa kecewa.
 - 4). Solusi awal penyelesaian permasalahan : Bagaimana pihak Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang melakukan evaluasi karyawannya.
 - d. Variabel 24 (Kemauan karyawan yang selalu membantu pelanggan)
 - 1). Nama variabel: Kemauan karyawan yang selalu membantu pelanggan
 - 2). Tujuan variabel yang diharapkan : Agar nasabah bank merasa puas dalam menggunakan layanan bank.
 - 3). Deskripsi variabel: Karyawan bank menerima permasalahan nasabah bank atau melakukan transaksi. Permasalahannya adalah beberapa karyawan kurang tanggap (*responsif*) dalam memahami keinginan nasabah.
 - 4). Solusi awal penyelesaian permasalahan: Bagaimana pihak Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang memberikan jaminan bahwa karyawan bank memiliki kemauan dalam membantu nasabah bank.

2. Tahap 2: Pemodelan Masalah Layanan

Tahap selanjutnya adalah tahap memodelkan permasalahan layanan dengan menggunakan diagram fungsi [18]. Diagram fungsi ini bertujuan untuk melihat sebab akibat dari solusi permasalahan awal yang disusun pada tahap sebelumnya. Diagram fungsi terdiri dari PUF (*primary useful function*), HF (*harmful function*), dan UF (*useful function*). Pemodelan masalah layanan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel 3 (Adanya respon cepat terhadap permasalahan nasabah bank) (Modifikasi dari penelitian Sari dan Harmawan [19]).

Pemodelan dengan menggunakan diagram fungsi dimulai dengan menentukan PUF. PUF merupakan tujuan utama dari permasalahan variabel 3 yaitu membuat nasabah bank puas terhadap layanan bank. Pemodelan untuk masalah pada variabel 3 ini diperoleh dari hasil modifikasi penelitian Sari dan Harmawan [19]. Menurut Sari dan Harmawan [19] Rumah Sakit Muhammadiyah Roemani memiliki permasalahan pada jadwal pelayanan yang tidak tepat waktu sehingga memiliki kemiripan permasalahan dengan variabel 3. Oleh karena itu, diperoleh solusi awal yang menjadi UF yaitu sinkronisasi (pengaturan) jadwal bank dan menimbulkan permasalahan lain HF yaitu penyesuaian jadwal layanan. Diagram fungsi variabel 3 dapat dilihat pada Gambar 3.

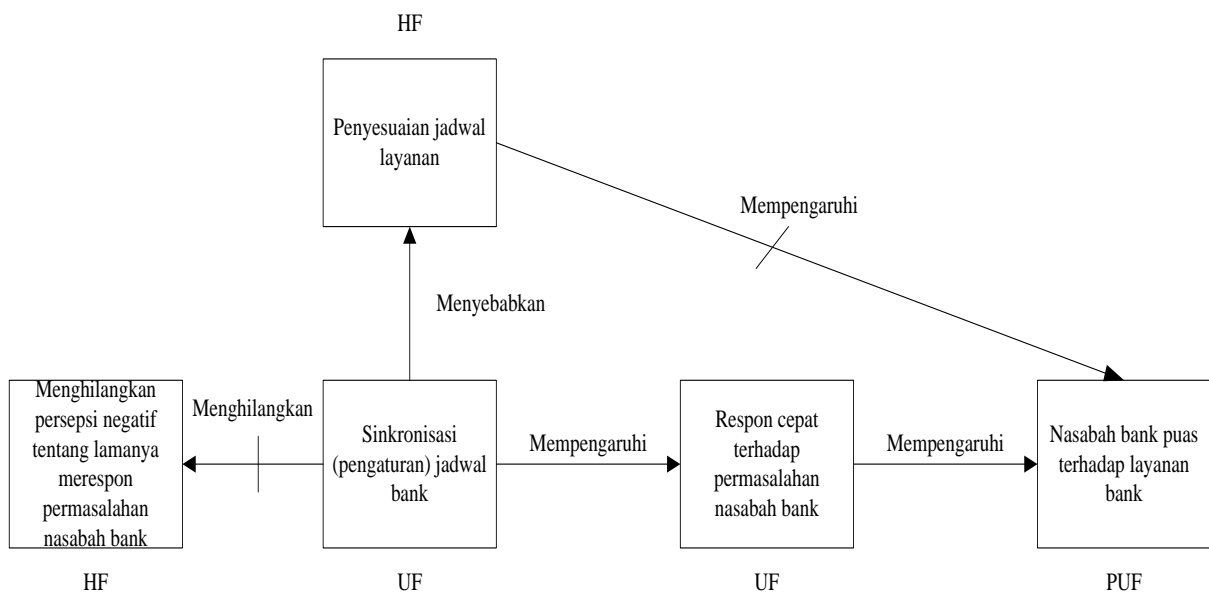
Perbaikan ini membutuhkan waktu yang tidak singkat bagi karyawan bank untuk beradaptasi dengan hal ini dan jika diterapkan maka nasabah akan puas. Adanya sinkronisasi (pengaturan) jadwal bank dapat

menghilangkan persepsi negatif tentang lamanya merespon permasalahan nasabah bank HF. Selain itu, penyesuaian jadwal layanan (HF) mempengaruhi puas/tidak puasnya nasabah bank terhadap layanan bank.

- b. Variabel 11 (Kemudahan administrasi)

Pemodelan dengan menggunakan diagram fungsi dimulai dengan menentukan PUF. PUF merupakan tujuan utama dari permasalahan variabel 11 yaitu membuat nasabah bank puas terhadap layanan bank. Pemodelan untuk masalah pada variabel 11 ini diperoleh dari hasil modifikasi penelitian Sari dan Harmawan [19]. Menurut Sari dan Harmawan [19] pada kasus di Rumah Sakit Muhammadiyah Roemani yaitu memiliki permasalahan pada prosedur pelayanan yang membingungkan pelanggan sehingga memiliki kemiripan permasalahan dengan variabel 11.

Oleh karena itu, diperoleh solusi awal yang menjadi UF yaitu prosedur pelayanan bank. Solusi awal ini akan memudahkan nasabah untuk menggunakan layanan bank yang ada sehingga dapat meningkatkan kepuasan nasabah. Selain itu, prosedur pelayanan bank dapat menghilangkan persepsi negatif tentang sulitnya sistem prosedur pelayanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang HF, namun juga menimbulkan masalah lain HF yaitu perbaikan desain pelayanan bank. Perbaikan desain pelayanan bank dapat perubahan sistem kerja yang dilakukan karyawan ke nasabah. Gambar 4 menunjukkan diagram fungsi variabel 11.



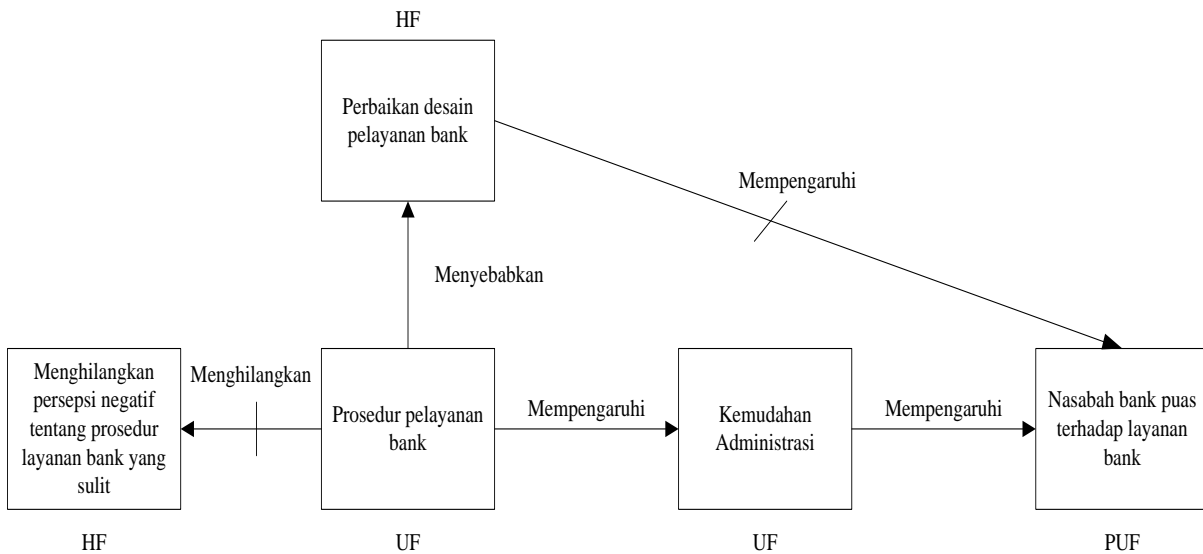
Gambar 3. Diagram Fungsi Variabel 3

c. Variabel 23 (Pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah)

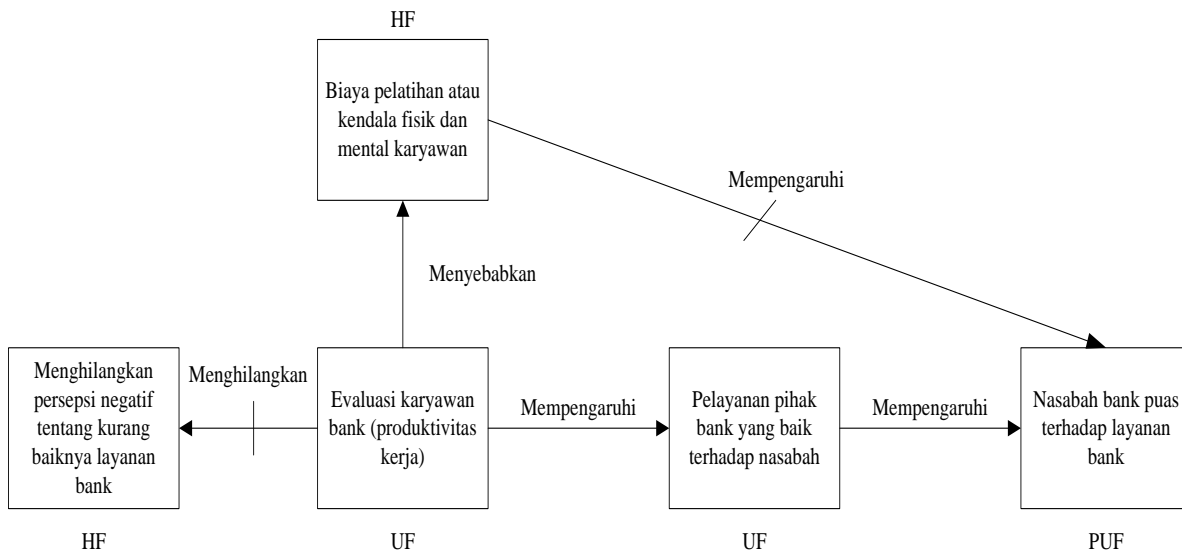
Pemodelan dengan menggunakan diagram fungsi dimulai dengan menentukan PUF. PUF merupakan tujuan utama dari permasalahan variabel 23 yaitu nasabah bank puas terhadap layanan bank. Pemodelan untuk masalah pada variabel 23 ini diperoleh dari hasil modifikasi penelitian Ferikasari [20]. Menurut Ferikasari [20] pada kasus di Rumah Sakit Umum Islam Kustati Surakarta yaitu perawat bersikap ramah dan sopan terhadap pasien sehingga memiliki kemiripan permasalahan dengan variabel 23.

Oleh karena itu, diperoleh solusi awal yang menjadi UF yaitu evaluasi karyawan bank

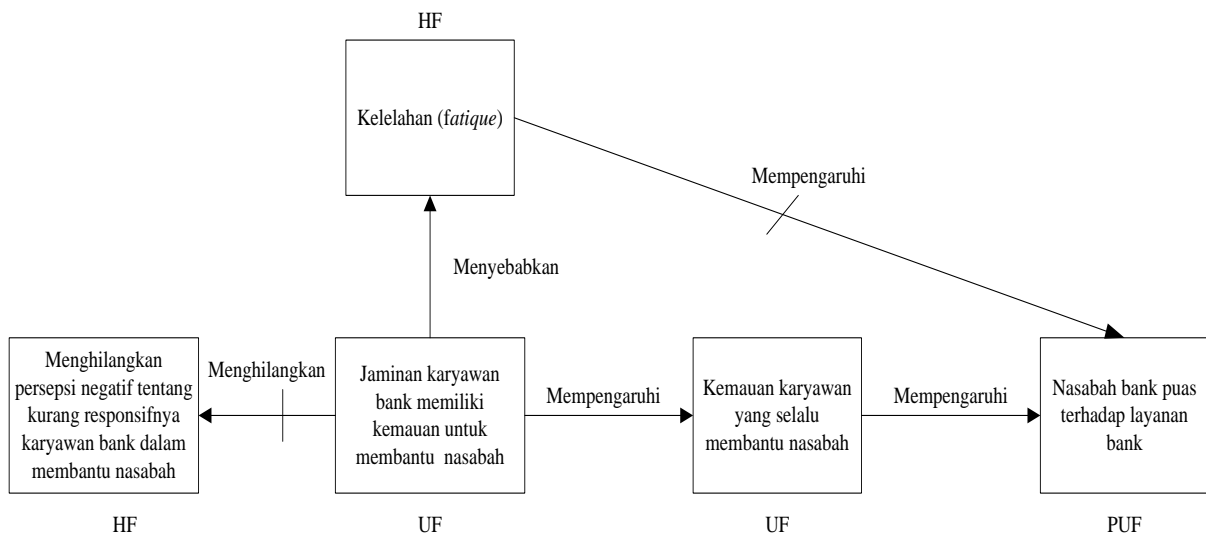
(produktivitas kerja) dan menimbulkan permasalahan lain HF yaitu biaya pelatihan atau kendala fisik dan mental karyawan. Adanya pemberian pelatihan kepada karyawan bank dalam mengevaluasi produktivitas kerja sehingga diperlukan biaya pengeluaran bagi pihak bank dan jika diterapkan atau tidak maka akan mempengaruhi kepuasan nasabah. Sama akan halnya dengan kendala fisik atau mental karyawan bank akibat dari evaluasi (produktivitas kerja) karyawan bank, karena setiap karyawan memiliki beban fisik dan beban mental yang berbeda-beda sehingga harus mempertimbangkan hal ini. Gambar 5 menunjukkan diagram fungsi variabel 23.



Gambar 4. Diagram Fungsi Variabel 11



Gambar 5. Diagram Fungsi Variabel 23



Gambar 6. Diagram Fungsi Variabel 24

- d. Variabel 24 (Kemauan karyawan yang selalu membantu nasabah).

Pemodelan dengan menggunakan diagram fungsi dimulai dengan menentukan PUF. PUF merupakan tujuan utama dari permasalahan variabel 24 yaitu nasabah bank puas terhadap layanan bank. Pemodelan untuk masalah pada variabel 24 ini diperoleh dari hasil modifikasi penelitian Ferikasari [20]. Menurut Ferikasari [20] pada kasus di Rumah Sakit Umum Islam Kustati Surakarta yaitu perawat yang selalu siap jika diperlukan sehingga memiliki kemiripan permasalahan dengan variabel 23. Oleh karena itu, diperoleh solusi awal yang menjadi yaitu jaminan karyawan bank untuk selalu membantu nasabah dan menimbulkan permasalahan lain HF yaitu kelelahan (*fatigue*). Kelelahan merupakan dapat mempengaruhi layanan yang diberikan kepada nasabah.

3. Tahap 3: Analisis Kontradiksi

Pada tahap ini dilakukan analisis berdasarkan hasil yang didapatkan dari pemodelan masalah layanan berupa kontradiksi. Kontradiksi yang dihasilkan dalam model layanan tersebut terdiri dua macam yakni *Improving Feature* dan *Worsening Feature*. *Improving Feature* merupakan suatu karakteristik layanan jika diperbaiki akan menimbulkan permasalahan lain.

Permasalahan lain pada *Improving Feature* dikenal dengan *Worsening Feature*. Pemilihan kontradiksi didasarkan kepada pengertian yang ada pada 39 parameter TRIZ. Kontradiksi tersebut kemudian dibandingkan dengan tabel matriks kontradiksi sehingga didapatkan solusi dari 40 prinsip TRIZ. Hasil kontradiksi TRIZ pada layanan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang dapat dilihat pada Tabel 8. Penjelasan analisis kontradiksi pada setiap variabel yang diperbaiki sebagai berikut:

- a. Variabel 3

Improving feature untuk variabel 3 adalah sinkronisasi (pengaturan) jadwal bank adalah *speed* (9). Pemilihan parameter *speed* didasarkan pada sinkronisasi (pengaturan) jadwal bank dan definisi *speed* (9). Menurut Domb (2006) adalah "the velocity of an object; the rate of a process or action in time." Hal ini dapat dilihat dari pihak bank mengatur ulang pelayanan nasabah terutama permasalahan nasabah hilangnya pin ATM atau mendapatkan ATM baru.

Parameter kontradiksinya yang merupakan *worsening feature* adalah *adaptability* (35). Pemilihan parameter *adaptability* didasarkan pada penyesuaian jadwal layanan dan definisi *adaptability* (35) menurut Domb [21] adalah "the extent to which a system/object positively responds to external changes. Also, a system that can be used in multiple ways for under a variety of circumstances." Hal ini dapat dilihat dari kinerja pihak bank dalam memberikan pelayanan kepada nasabah terutama permasalahan nasabah hilangnya pin ATM atau mendapatkan ATM baru.

- b. Variabel 11

Improving feature untuk variabel 11 adalah prosedur pelayanan bank adalah *ease of manufacture* (32). Pemilihan parameter *ease of manufacture* (32) sesuai dengan *improving feature*nya yaitu prosedur pelayanan bank dan sesuai pengertiannya menurut Domb [21] adalah "The degree of facility, comfort or effortlessness in manufacturing or fabricating the object/system." Hal ini dapat dilihat dari nasabah tidak bingung dalam menggunakan layanan bank.

Tabel 8. Analisis Kontradiksi *Improving Feature* dan *Worsening Feature*

Variabel	<i>Improving Feature</i>		<i>Worsening Feature</i>	
	Keterangan	Parameter	Keterangan	Parameter
3	Sinkronisasi (pengaturan) jadwal bank	<i>Speed (9)</i>	Penyesuaian jadwal layanan	<i>Adaptability (35)</i>
11	Prosedur pelayanan bank	<i>Ease of manufacture (32)</i>	Perbaikan desain pelayanan bank	<i>Shape (12)</i>
23	Evaluasi karyawan bank (produktivitas kerja)	<i>Productivity (39)</i>	Biaya pelatihan	<i>Quantity of substance (26)</i>
			Kendala fisik dan mental karyawan	<i>Object-generated harmful factors (31)</i>
24	Jaminan karyawan bank memiliki kemauan untuk membantu nasabah	<i>Power (21)</i>	Kelelahan (fatigue)	<i>Loss of energy (22)</i>

Kemudian, pemilihan shape (12) sesuai dengan *worsening feature*nya yaitu perbaikan desain pelayanan bank dan sesuai pengertiannya menurut Domb [21] adalah "*The external contours, appearance of a system.*" Hal ini dapat dilihat dari pihak bank menambah prosedur atau langkah berupa poster dalam layanan yang diberikan yang pada saat ini pada bagian utama bank masih sedikit poster untuk layanan.

c. Variabel 23

Parameter kontradiksi untuk variabel 23 adalah *productivity (39)* dan memiliki dua kemungkinan yaitu *quantity of substance (26)* atau *object-generated harmful factors (31)*. Pemilihan parameter *productivity (39)* sesuai dengan *improving feature*nya yaitu evaluasi karyawan bank (produktivitas kerja) dan sesuai pengertiannya menurut Domb [21] adalah "*The number of functions or operations performed by a system per unit time. The time for a unit function or operation. The output per unit time, or the cost per unit output.*" Hal ini dapat dilihat dari evaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh pihak bank ketika nasabah complain terhadap layanan bank.

Kemudian, pemilihan *quantity of substance (26)* sesuai dengan *worsening feature*nya yaitu biaya pelatihan dan sesuai pengertiannya menurut Domb [21] adalah "*The number or amount of a system's materials, substances, parts or subsystems which might be changed fully or partially, permanently or temporarily.*" Hal ini dapat dilihat dari pihak bank terus memiliki jadwal untuk melakukan pelatihan untuk kinerja karyawannya. Kemungkinan *worsening feature* lainnya adalah *object-generated harmful factors (31)* yaitu kendala

fisik dan mental karyawan dan sesuai pengertiannya menurut Domb [21] adalah "*A harmful effect is one that reduces the efficiency or quality of the functioning of the object or system. These harmful effects are generated by the object or system, as part of its operation.*" Hal ini dapat dilihat dari setiap karyawan memiliki beban mental yang berbeda-beda sehingga akan mempengaruhi layanan ke nasabah.

d. Variabel 24

Parameter kontradiksi untuk variabel 24 adalah *power (21)* dan *loss of energy (22)*. Pemilihan parameter *power (21)* sesuai dengan *improving feature*nya yaitu jaminan karyawan bank memiliki kemauan untuk membantu nasabah dan sesuai pengertiannya menurut Domb [21] adalah "*The time rate at which work is performed. The rate of use of energy.*" Hal ini dapat dilihat dari layanan yang diberikan kepada nasabah bank.

Kemudian, pemilihan *loss of energy (22)* sesuai dengan *worsening feature*nya yaitu kelelahan (*fatigue*) dan sesuai pengertiannya menurut Domb [21] adalah "*Use of energy that does not contribute to the job being done. Reducing the loss of energy sometimes requires different techniques from improving the use of energy, which is why this is a separate category.*" Hal ini dapat dilihat dari puas/tidak puasnya nasabah bank.

4. Tahap 4: Eliminasi Kontradiksi Berdasarkan 40 Prinsip TRIZ

Setelah dilakukan analisis kontradiksi maka tahap selanjutnya mengeliminasi kontradiksi TRIZ berdasarkan hasil dari 40 prinsip TRIZ sehingga didapatkan solusi perbaikan.

Tabel 9. Prinsip TRIZ untuk Tiap Kontradiksi

TRIZ Kontradiksi		TRIZ Prinsip
<i>Improving Feature</i>	<i>Worsening Feature</i>	
<i>Speed (9)</i>	<i>Adaptability (35)</i>	10, 15, 26
<i>Ease of manufacture (32)</i>	<i>Shape (12)</i>	1, 13, 27, 28
<i>Productivity (39)</i>	<i>Quantity of substance (26)</i>	35, 38
	<i>Object-generated harmful factors (31)</i>	18, 22, 35, 38
<i>Power (21)</i>	<i>Loss of energy (22)</i>	10, 35, 38

Eliminasi dilakukan setelah didapatkan hasil kontradiksi pada setiap variabel-variabel kualitas layanan dengan dilakukan perbandingan menggunakan tabel matriks kontradiksi. Berdasarkan Tabel 9 diperoleh prinsip TRIZ yaitu 1, 10, 13, 15, 22, 26, 27, 28, 35, dan 38. Menurut Savransky (2001) dalam Sari dan Harmawan [19], penyusunan solusi perbaikan kualitas layanan dilakukan berdasarkan pada prinsip TRIZ yang terjadi minimal dua kali. Proses eliminasi pada prinsip TRIZ yang tidak muncul minimal dua kali yakni 1, 13, 15, 22, 26, 27, dan 28 sehingga didapatkan usulan solusi kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang yakni 10, 35, dan 38. Kemudian, prinsip TRIZ untuk nomor 10 (*preliminary action*), 35 (*parameter changes*), dan 38 (*strong oxidants atau boosted interactions*) lanjut ke tahap selanjutnya karena tidak terjadi eliminasi.

5. Tahap 5: Usulan Solusi Perbaikan Kualitas Layanan

Tahap ini dilakukan berdasarkan hasil eliminasi kontradiksi prinsip TRIZ sebelumnya pada tahap 4. Hasil eliminasi tersebut menghasilkan tiga prinsip TRIZ usulan solusi perbaikan kualitas layanan bank di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Setiap prinsip TRIZ memiliki sub bagian yang akan menjadi usulan solusi perbaikan. Namun, sub bagian prinsip TRIZ yang digunakan berdasarkan variabel-variabel yang berada pada kuadran IV (kelemahan) yaitu adanya respon cepat terhadap permasalahan nasabah bank, kemudahan administrasi, pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah, dan kemauan karyawan yang selalu membantu nasabah.

Berikut tiga prinsip TRIZ yang menjadi usulan solusi perbaikan antara lain:

a. Prinsip nomor 10 (*preliminary action*)

Prinsip nomor 10 memiliki 2 sub bagian yaitu sub bagian A dan sub bagian B. Sub bagian ini dipilih berdasarkan permasalahan yang ada. Usulan solusi perbaikan dengan prinsip TRIZ nomor 10 pada sub bagian A yaitu *perform, before it is needed, the required change of an object or system (either fully or partially)* [22]. Melalui pengertian yang disebutkan maka diperoleh usulan solusi perbaikan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang adalah pihak bank memasang papan pengumuman atau poster yang berisikan prosedur pelayanan bank yang jelas terkait permasalahan bank dan informasi-informasi layanan bank. Hal ini didasarkan oleh contoh yang diberikan oleh Zhang, dkk. [22] yaitu *"put up sign posters and location maps as route directions for visitors"*.

Selain itu, usulan solusi yang kedua adalah memberikan pelatihan kepada karyawan bank. Hal ini didasarkan oleh contoh yang diberikan oleh Zhang, dkk. [22] yaitu *"customer-contact*

personnel are representatives of service firms. So basic training for the skills like customer interaction skills is needed before they begin to work and represent for companies". Usulan solusi ketiga berdasarkan sub bagian B menurut Zhang, dkk. [22] yaitu *"pre- arrange objects or systems such that they can come into action from the most convenient place and without losing time for their delivery."* Melalui pengertian yang disebutkan maka diperoleh usulan solusi perbaikan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang adalah penempatan posisi papan pengumuman atau poster yang strategis. Hal ini didasarkan oleh contoh yang diberikan oleh Zhang, dkk. [22] yaitu *"strategic placement of commodities in shopping malls"*.

b. Prinsip nomor 35 (*parameter changes*)

Usulan solusi perbaikan dengan prinsip TRIZ nomor 35 (*parameter changes*) pada sub bagian B yaitu *change the concentration or consistency* [22]. Melalui pengertian yang disebutkan maka diperoleh usulan solusi perbaikan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang adalah pihak bank menfokuskan pada strategi layanan terhadap permasalahan bank yang sering terjadi pada bagian *customer service* seperti lupanya nomor pin ATM atau hilangnya ATM.

Hal ini didasarkan oleh contoh yang diberikan oleh Zhang, dkk. [22] yaitu *"the "focus" service strategy rests on the premise that service firm can serve its narrow target market more effectively and or efficiently than other firms trying to serve a broad market"*.

c. Prinsip nomor 38 (*strong oxidants atau boosted interactions*)

Usulan solusi perbaikan dengan prinsip TRIZ nomor 38 (*strong oxidants atau boosted interactions*) pada sub bagian B yaitu *Replace enriched air with pure oxygen (increase the level of customer participation in service delivery)* [22]. Melalui pengertian yang disebutkan maka diperoleh usulan solusi perbaikan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang adalah pihak bank lebih meningkatkan peran nasabah bank sebagai *co-producer* dalam penyediaan layanan seperti evolusi peran nasabah bank dalam sistem layanan bank yang masih tradisional *kepada phone banking atau internet banking*. Hal ini didasarkan oleh contoh yang diberikan oleh Zhang, dkk. [22] yaitu *"further enhance the role of customers as co-producers in service delivery."*

Tabel 10. Usulan Solusi Perbaikan Berdasarkan Prinsip TRIZ

Prinsip TRIZ	Sub Bagian	Keterangan	Usulan Solusi Perbaikan
10	A	<i>Perform, before it is needed, the required change of an object or system</i>	1. Memasang papan pengumuman atau poster 2. Memberikan pelatihan kepada karyawan bank
	B	<i>Pre- arrange objects or systems such that they can come into action from the most convenient place and without losing time for their delivery</i>	3. Penempatan posisi papan pengumuman atau poster yang strategis
35	B	<i>Change the concentration or consistency</i>	4. Pihak bank memfokuskan pada strategi layanan terhadap permasalahan bank yang sering terjadi
38	B	<i>Replace enriched air with pure oxygen</i>	5. Evolusi nasabah bank yang masih tradisional menjadi phone banking atau internet banking

4.5. Analisis

4.5.1. Analisis Data Variabel Kualitas Layanan dengan Metode Kano

Metode Kano merupakan metode yang dapat mengetahui variabel-variabel yang dapat memuaskan nasabah bank dan seberapa baik penggunaan variabel-variabel juga dapat mendefinisikan kebutuhan nasabah bank secara detail. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 24 variabel yang sudah dinyatakan Kevaliditan dan Reliabel. Berikut analisis berdasarkan tahapan Kano [6].

4.5.2. Analisis Klasifikasi Variabel Kualitas Layanan

Tahapan pertama dalam penggunaan metode Kano adalah dengan mengklasifikasi variabel kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Klasifikasi variabel ini berdasarkan kategori-kategori yang telah diolah sebelumnya. Kategori-kategori yang diperoleh adalah *attractive*, *one dimensional*, *must be*, *indifferent*, *questionable*, dan *reserve*. Klasifikasi variabel-variabel kualitas layanan ke kategori Kano dapat ditentukan dengan 3 cara antara lain:

1. Metode *Grade*

Metode *grade* ini berdasarkan kategori terbanyak yang dipilih oleh *responden*. Berdasarkan hasil yang diperoleh dengan metode *grade* maka dapat dianalisis bahwa mayoritas dari 24 variabel kualitas layanan terletak pada kategori *indifferent* sebanyak 17 variabel. Kategori *indifferent* merupakan kategori yang tidak baik atau tidak buruk oleh pelanggan (netral) sehingga kategori *indifferent* sulit mengidentifikasi pengaruh kepuasan atau ketidakpuasan nasabah bank, seperti variabel yang berada nomor tiga (adanya respon cepat terhadap permasalahan bank). Selain kategori *indifferent*, hasil dengan metode *grade* diperoleh kategori *attractive* sebanyak empat variabel, *one dimensional*

sebanyak dua variabel, dan *must be* sebanyak satu variabel.

Kategori *attractive* merupakan kategori penunjang sehingga jika variabel tersebut tidak terpenuhi maka tidak terlalu masalah bagi nasabah bank. Jika variabel tersebut diperbaiki atau ditingkatkan kualitasnya maka nasabah bank merasa tertarik sehingga dapat meningkatkan kepuasan nasabah bank, seperti variabel kualitas layanan nomor satu (bank memenuhi kewajiban sesuai jadwal).

Kategori *one dimensional* adalah kategori yang mempengaruhi kepuasan nasabah bank jika kategori ini diperbaiki/ditingkatkan kualitasnya, seperti pada variabel 22 (ketelitian pelayanan) sehingga perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar dapat meningkatkan kepuasan nasabah bank. Namun, jika tidak diperbaiki maka akan terjadi ketidakpuasan nasabah. Kategori *must be* merupakan kategori persyaratan minimum yang harus dipenuhi karena akan berdampak langsung kepada kepuasan nasabah bank namun efek kepuasannya masih terbatas, seperti pada variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah).

2. Metode *Better Worse*

Metode *better worse* merupakan metode yang terdiri dua nilai yaitu *better* dan *worse*. *Better* merupakan seberapa besar kepuasan nasabah bank meningkat ketika kebutuhan nasabah bank terwujud dan *worse* merupakan seberapa besar kepuasan nasabah bank menurun ketika kebutuhan nasabah bank tidak dilaksanakan. Berdasarkan hasil metode *better worse* dapat dianalisis bahwa variabel kualitas layanan yang masuk pada kategori *attractive* sebanyak dua variabel, kategori *one dimensional* sebanyak tujuh variabel, kategori *must be* sebanyak enam variabel, dan kategori *indifferent* sebanyak sembilan variabel.

Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *attractive* adalah variabel 5 (tersedianya parkir nasabah yang memadai) dan variabel 9 (penempatan lokasi bank yang strategis) sehingga jika ditingkatkan oleh pihak

bank maka menaikkan kepuasan nasabah bank dan jika tidak ditingkatkan maka tidak terlalu oleh nasabah bank. Selanjutnya, variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *one dimensional* adalah variabel 1 (bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal), variabel 2 (adanya pemberian informasi yang diperlukan), variabel 3 (adanya respon cepat terhadap permasalahan bank), variabel 10 (jaminan di bawah naungan pemerintah), variabel 11 (kemudahan administrasi), variabel 16 (adanya pinjaman bunga ringan), dan variabel 22 (ketelitian pelayanan) sehingga jika ditingkatkan oleh pihak bank maka menaikkan kepuasan nasabah bank dan jika tidak ditingkatkan maka nasabah tidak puas.

Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *must be* adalah variabel 4 (waktu tunggu pelayanan yang tidak lama), variabel 16 (adanya pinjaman bunga ringan), variabel 20 (jumlah *customer service* yang memadai), variabel 21 (jumlah *teller* yang memadai), variabel 23 (pelayanan bank yang baik terhadap nasabah), dan variabel 24 (kemauan karyawan untuk selalu membantu nasabah) sehingga variabel-variabel ini harus dipenuhi karena akan berdampak langsung kepada kepuasan nasabah bank namun efek kepuasannya masih terbatas.

Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *indifferent* adalah variabel 6 (tersedianya aula bank yang nyaman), variabel 7 (tersedianya ventilasi udara yang cukup), variabel 8 (adanya tempat pertukaran uang), variabel 12 (adanya hadiah dari pihak bank), variabel 13 (cocoknya pelayanan yang diberikan dengan promosi yang ditawarkan), variabel 17 (tersedianya jenis produk pelayanan), variabel 18 (tersedianya *website* untuk kemudahan informasi), dan variabel 19 (tersedianya *telpon*, *email*, kotak saran untuk melayani keluhan nasabah) sehingga variabel-variabel yang masuk kategori *indifferent* sulit mengidentifikasi pengaruh kepuasan atau ketidakpuasan nasabah bank.

3. Metode *If Then*

Berdasarkan metode *if then* dengan menggunakan rumus *blauth's formula* dapat dianalisis bahwa variabel kualitas layanan yang masuk pada kategori *attractive* sebanyak delapan variabel, kategori *one dimensional* sebanyak sembilan variabel, kategori *must be* sebanyak satu variabel, dan kategori *indifferent* sebanyak enam variabel.

Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *attractive* adalah variabel 1 (bank memenuhi kewajiban sesuai jadwal), variabel 2 (adanya pemberian informasi yang diperlukan), variabel 5 (tersedianya parkir nasabah yang memadai), variabel 9

(penempatan lokasi bank yang strategis), variabel 10 (jaminan di bawah naungan pemerintah), variabel 13 (cocoknya pelayanan yang diberikan dengan promosi yang ditawarkan), variabel 18 (tersedianya *website* untuk kemudahan informasi), variabel 19 (tersedianya *telpon*, *email*, kotak saran untuk melayani keluhan nasabah) sehingga jika ditingkatkan oleh pihak bank maka menaikkan kepuasan nasabah bank dan jika tidak ditingkatkan maka tidak terlalu oleh nasabah bank.

Selanjutnya, variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *one dimensional* adalah variabel 3 (adanya respon cepat terhadap permasalahan nasabah bank), variabel 4 (waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama), variabel 11 (kemudahan administrasi), variabel 15 (pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus), variabel 16 (adanya bunga yang ringan), variabel 20 (jumlah *customer service* yang memadai), variabel 21 (jumlah *teller* yang memadai), variabel 22 (ketelitian pelayanan), variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah), dan variabel 24 (kemauan karyawan untuk selalu membantu nasabah) sehingga jika ditingkatkan oleh pihak bank maka menaikkan kepuasan nasabah bank dan jika tidak ditingkatkan maka nasabah tidak puas.

Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *must be* adalah variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah) sehingga variabel-variabel ini harus dipenuhi karena akan berdampak langsung kepada kepuasan nasabah bank namun efek kepuasannya masih terbatas. Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *indifferent* adalah variabel 6 (tersedianya aula bank yang nyaman), variabel 7 (tersedianya ventilasi udara yang cukup), variabel 8 (adanya tempat pertukaran uang), variabel 12 (adanya hadiah dari pihak bank), variabel 14 (adanya pelayanan khusus terhadap nasabah yang setia), variabel 17 (tersedianya jenis produk pelayanan) sehingga variabel-variabel yang masuk kategori *indifferent* sulit mengidentifikasi pengaruh kepuasan atau ketidakpuasan nasabah bank.

4.5.3. Analisis Perbandingan Hasil Klasifikasi Variabel Kualitas Layanan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang Berdasarkan Metode Kano

Berdasarkan hasil klasifikasi variabel kualitas layanan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang maka telah diperoleh kategori Kano yang sesuai dengan keadaan aktual melalui tiga cara

yaitu metode *grade*, metode *better worse*, dan metode *if then*. Setiap metode menghasilkan kategori berbeda-beda untuk setiap variabelnya. Hasil dari perolehan metode *grade* maka dapat dianalisis bahwa mayoritas paling banyak kategori pada 24 variabel kualitas layanan bank adalah kategori *indifferent*. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel tersebut sulit mengidentifikasi pengaruh kepuasan atau ketidakpuasan nasabah bank.

Berdasarkan hasil dari metode *better worse* dapat dianalisis bahwa mayoritas kategori yang paling banyak diperoleh adalah kategori *one dimensional*. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel tersebut perlu ditingkatkan/diperbaiki kualitasnya karena akan berdampak kepada kepuasan nasabah bank. Kemudian, menurut hasil perhitungan dengan metode *if then* dapat dianalisis bahwa mayoritas kategori yang paling banyak diperoleh adalah kategori *indifferent*, namun jumlahnya tidak sebanyak hasil perhitungan dengan metode *grade* yaitu sebesar 18 variabel.

Secara keseluruhan, setelah dilakukan perbandingan berdasarkan hasil ketiga metode yang digunakan sebelumnya maka diperoleh kategori yang sesuai dengan kondisi aktual yaitu kategori *attractive* sebanyak lima variabel, kategori *must be* sebanyak tiga variabel, kategori *one dimensional* sebanyak tujuh variabel, dan kategori *one dimensional* sebanyak sembilan variabel.

4.5.4. Analisis Perhitungan Tingkat Kepentingan

Perhitungan tingkat kepentingan perlu dilakukan karena bertujuan untuk melihat seberapa penting variabel kualitas layanan itu ada di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Data tingkat kepentingan diperoleh dari kuesioner tingkat kepentingan dengan 24 variabel kualitas layanan bank. Perhitungan tingkat kepentingan dilakukan berdasarkan nilai *mean* setiap variabel kualitas layanan dan berguna sebagai interpretasi skala *range* tingkat kepentingan. Menurut Supranto (2001) ada lima skala *range* untuk tingkat kepentingan yaitu skala tidak penting ($1,0 < x \leq 1,8$); skala kurang penting ($1,8 < x \leq 2,6$); skala kurang penting ($2,6 < x \leq 3,4$); skala cukup penting ($3,4 < x \leq 4,2$); dan skala sangat penting ($4,2 < x \leq 5,0$).

Hasil interpretasi *range* yang diperoleh untuk 24 variabel kualitas layanan adalah 19 variabel kualitas layanan yang berada pada skala "penting", dua variabel kualitas layanan yang berada pada skala "cukup penting", dan tiga variabel kualitas layanan yang berada pada skala "sangat penting". Berdasarkan

hasil yang diperoleh maka dapat dianalisis bahwa variabel yang termasuk dalam skala "sangat penting" perlu dilakukan peningkatan kualitas layanan karena sangat dibutuhkan oleh nasabah bank dan mempengaruhi kepuasan nasabah seperti variabel 22 (ketelitian pelayanan), variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah), dan variabel 24 (kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan).

4.5.5. Analisis Perhitungan Tingkat Kepuasan

Perhitungan tingkat kepuasan perlu dilakukan karena bertujuan untuk melihat seberapa puas variabel kualitas layanan itu ada di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Data tingkat kepuasan diperoleh dari kuesioner tingkat kepuasan dengan 24 variabel kualitas layanan bank. Perhitungan tingkat kepuasan dilakukan berdasarkan nilai *mean* setiap variabel kualitas layanan dan berguna sebagai interpretasi skala *range* tingkat kepuasan. Menurut Supranto (2001) ada lima skala *range* untuk tingkat kepuasan yaitu skala tidak puas ($1,0 < x \leq 1,8$); skala kurang puas ($1,8 < x \leq 2,6$); skala kurang puas ($2,6 < x \leq 3,4$); skala cukup puas ($3,4 < x \leq 4,2$); dan skala sangat puas ($4,2 < x \leq 5,0$).

Hasil interpretasi *range* yang diperoleh untuk 24 variabel kualitas layanan adalah 20 variabel kualitas layanan yang berada pada skala "cukup puas" dan empat variabel kualitas layanan yang berada pada skala "puas". Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dianalisis bahwa variabel yang termasuk dalam skala "cukup puas" perlu dilakukan peningkatan kualitas layanan karena sangat dibutuhkan oleh nasabah bank dan mempengaruhi kepuasan nasabah seperti variabel 1 (bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal). Jika bank tidak disiplin mengatur jadwalnya untuk nasabah, maka nasabah akan kecewa.

4.5.6. Analisis Perbandingan Nilai Mean Kategori Kano Berdasarkan Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan

Setelah diperoleh nilai *mean* tingkat kepentingan dan nilai *mean* tingkat kepuasan maka dilakukan perbandingan antara dua nilai tersebut yang mempengaruhi kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang. Perbandingan ini berdasarkan kategori Kano yang diperoleh sebelumnya. Kategori Kano yang mempengaruhi kualitas layanan di bank adalah *attractive*, *must be*, dan *one dimensional*.

Variabel-variabel yang tergolong kategori *indifferent* tidak dimasukkan dalam perhitungan ini. Hal ini disebabkan oleh kategori *indifferent* tidak akan mempengaruhi kepuasan nasabah bank [6].

Berdasarkan hasil perhitungan ditemukan bahwa kategori Kano yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi adalah kategori *must be* sebesar 4,220 daripada kategori lainnya seperti kategori *attractive* sebesar 4,014 dan kategori *one dimensional* sebesar 4,127. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel yang berada pada kategori *must be* memiliki tingkat kepentingan bagi nasabah bank dan perlu ditingkatkan. Kemudian, berdasarkan tingkat kepuasannya yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah pada kategori *attractive* sebesar 3,309 daripada kategori *one dimensional* sebesar 3,278 dan kategori *must be* sebesar 3,189. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel yang berada pada kategori *must be* memiliki tingkat kepuasan yang rendah daripada kategori lainnya sehingga perlu ditingkatkan kualitas layanannya.

Secara keseluruhan, variabel yang termasuk dalam kategori *must be* memiliki tingkat kepentingan yang tinggi daripada kategori *attractive* dan kategori *one dimensional* namun memiliki tingkat kepuasan yang rendah dari kategori lainnya sehingga perlu diperhatikan oleh pihak bank karena dapat mempengaruhi kepuasan nasabah jika tidak ditingkatkan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori *must be* adalah variabel 15 (pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus), variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah), dan variabel 24 (kemauan karyawan yang selalu membantu nasabah).

4.5.7. Analisis Perhitungan dengan Analisis Kuadran

Analisis kuadran digunakan untuk mengetahui letak variabel-variabel yang dapat digunakan untuk menganalisis kekurangan dan keunggulan dari jasa/produk [9]. Data yang digunakan dalam menghitung analisis kuadran adalah nilai *mean* variabel kualitas layanan pada tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang berada pada tiga kategori Kano, yaitu *attractive*, *must be*, dan *one dimensional*. Hasil yang diperoleh pada analisis kuadran berupa empat posisi kuadran yaitu kuadran I (*strength*), kuadran II (*overskill*), kuadran III (prioritas rendah), dan kuadran IV (*weakness*).

Berdasarkan hasil yang diperoleh maka terdapat empat variabel yang berada pada posisi kuadran I (*strength*) seperti variabel 10 (jaminan di bawah naungan pemerintah),

variabel 15 (pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus), variabel 21 (jumlah *teller* yang memadai), dan variabel 22 (ketelitian pelayanan). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel yang berada pada posisi ini memiliki tingkat kepuasan tinggi dan tingkat kepentingan yang tinggi sehingga sudah memuaskan nasabah bank dan tidak perlu peningkatan atau perbaikan kualitas layanan. Empat variabel yang berada pada kuadran I ini dapat dilihat dari tidak adanya komplain kepada pihak bank dan berdasarkan hasil survei wawancara sebelumnya nasabah bank tidak ada memilih keempat variabel tersebut.

Kemudian, pada posisi kuadran II (*overskill*) terdapat empat variabel yang berada posisi ini seperti variabel 5 (tersedianya parkir nasabah yang memadai), variabel 9 (penempatan lokasi bank yang strategis), variabel 16 (adanya pinjaman bunga ringan), dan variabel 20 (jumlah *customer service* yang memadai). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel yang berada pada posisi ini memiliki tingkat kepuasan tinggi namun memiliki tingkat kepentingan yang rendah sehingga variabel-variabel ini tidak terlalu dipentingkan oleh nasabah bank dan jika dilakukan peningkatan akan terjadi pemborosan.

Selanjutnya, pada posisi kuadran III (prioritas rendah) terdapat tiga variabel yang berada posisi ini seperti variabel 1 (bank memenuhi kewajibannya sesuai jadwal), variabel 2 (adanya pemberian informasi yang diperlukan), dan variabel 4 (waktu tunggu pelayanan bank yang tidak lama). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel yang berada pada posisi ini memiliki tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan yang rendah sehingga variabel-variabel ini tidak terlalu dipentingkan oleh nasabah bank namun perlu ditingkatkan agar dapat memuaskan nasabah bank.

Kemudian, pada posisi kuadran IV (*weakness*) terdapat empat variabel yang berada posisi ini seperti variabel 3 (adanya respon cepat terhadap permasalahan nasabah bank), variabel 11 (kemudahan administrasi), variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah), dan variabel 24 (kemauan karyawan untuk selalu membantu pelanggan). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel yang berada pada posisi ini memiliki tingkat kepuasan yang rendah namun memiliki tingkat kepentingan yang tinggi sehingga variabel-variabel ini perlu ditingkatkan karena jika tidak ditingkatkan nasabah bank menjadi kecewa atau tidak puas dengan layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang.

Secara keseluruhan maka variabel yang berada posisi kuadran IV perlu diperhatikan

oleh pihak bank karena akan mempengaruhi kepuasan nasabah bank. Oleh karena itu, diperlukan usulan perbaikan untuk menyelesaikan permasalahan pada variabel tersebut.

4.5.8. Analisis Perbaikan Kualitas Layanan Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta dengan Metode TRIZ

Analisis perbaikan kualitas layanan dengan metode TRIZ dilakukan dengan lima tahap sehingga didapatkan usulan solusi perbaikan kualitas layanan sebanyak empat antara lain:

1. Memasang papan pengumuman atau poster berisikan prosedur pelayanan bank yang jelas terkait permasalahan bank dan informasi-informasi layanan bank. Usulan solusi ini sangat cocok dengan permasalahan bank pada variabel 11 (kemudahan administrasi), sehingga nasabah tidak kesulitan dalam menggunakan layanan di Bank Nagari Cabang Bung Hatta Padang. Adanya papan pengumuman atau poster dapat membantu nasabah dalam menggunakan fasilitas layanan bank sehingga tidak mengalami kebingungan.
2. Memberikan pelatihan ke karyawan bank dan usulan ini sangat cocok dengan permasalahan pada variabel 3 (adanya respon cepat terhadap permasalahan bank), variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah), dan variabel 24 (kemauan karyawan untuk selalu membantu nasabah). Adanya pemberian pelatihan ke karyawan dapat menghilangkan ataupun mengurangi kesalahan-kesalahan sebelumnya yang membuat nasabah bank kecewa akan layanan bank.
3. Penempatan posisi papan pengumuman atau poster yang strategis. Usulan solusi ini sangat cocok untuk permasalahan pada variabel nomor 11 (kemudahan administrasi). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan sebelumnya dapat dilihat bahwa masih ada penempatan posisi poster atau pengumuman yang kurang strategis seperti layanan poster tabungan sikoci, ATM, dan lain-lain yang berada pada ruangan bagian bank kedua, dimana ruangan tersebut sementara tidak digunakan.
4. Sebaiknya pihak bank memfokuskan strategi layanan seperti permasalahan yang sering terjadi yaitu lupanya nomor pin ATM nasabah bank. Usulan ketiga ini sangat cocok untuk permasalahan pada variabel nomor 3 (adanya respon cepat terhadap permasalahan bank) dan nomor 11

(kemudahan administrasi) sehingga tidak terjadi lagi permasalahan

5. Evolusi nasabah bank yang masih tradisional menjadi *phone banking* atau *internet banking*. Usulan keempat ini sangat cocok untuk permasalahan variabel nomor 3 (adanya respon cepat terhadap permasalahan bank) dan nomor 11 (kemudahan administrasi). variabel 23 (pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah), dan variabel 24 (kemauan karyawan untuk selalu membantu nasabah) karena pada saat ini dengan canggihnya teknologi membuat sesuatu lebih mudah seperti menyatakan keluhan, pembayaran uang kuliah mahasiswa, ataupun transaksi via *online* dengan menggunakan *phone banking*. Adanya usulan ini dapat membantu meringankan kerja karyawan bank.

Berdasarkan kondisi aktual dengan membandingkan usulan solusi perbaikan ini dapat diketahui bahwa usulan pemasangan poster atau papan pengumuman tidak diterima oleh pihak bank karena Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang memiliki banyak poster dan pengumuman. Selain itu, usulan memfokuskan strategi layanan nasabah seperti permasalahan mendapatkan nomor PIN baru tidak diterima oleh pihak bank karena pada saat ini pihak bank sudah memiliki alat untuk mempermudah nasabah mendapat PIN baru tanpa menunggu lama. Namun, untuk solusi memberikan pelatihan, penempatan posisi poster atau pengumuman yang strategis, dan evolusi nasabah bank yang masih tradisional menjadi *phone banking* atau *internet banking* dapat diterima oleh pihak bank karena pihak bank sedang berupaya meningkatkan pelayanan di bagian usulan ini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Adapun kesimpulan dan saran dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta Padang terdiri dari 24 variabel yaitu lima variabel berada pada kategori *attractive*, tiga variabel berada pada kategori *must be*, tujuh variabel berada pada posisi *one dimensional*, dan sembilan variabel berada pada posisi *indifferent*.
2. Variabel kekuatan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta hasil kuadran I (*strength*) terdiri dari

- empat variabel yaitu jaminan di bawah naungan pemerintah, pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bagus, jumlah teller yang memadai, dan ketelitian pelayanan.
3. Variabel kelemahan kualitas layanan di Bank Nagari Cabang Pembantu Universitas Bung Hatta berdasarkan hasil kuadran IV (*weakness*) terdiri dari empat variabel yaitu adanya respon cepat terhadap permasalahan bank, kemudahan administrasi, pelayanan pihak bank yang baik terhadap nasabah, dan kemauan karyawan yang selalu membantu pelanggan.
 4. Usulan solusi perbaikan untuk pihak bank antara lain memasang papan pengumuman atau poster berisikan prosedur pelayanan bank yang jelas terkait permasalahan bank dan informasi-informasi layanan bank, memberikan pelatihan kepada karyawan bank, penempatan posisi papan pengumuman atau poster yang strategis, pihak bank memfokuskan strategi layanan kepada permasalahan yang sering terjadi dan membuat nasabah kecewa seperti lupanya nomor pin ATM nasabah bank, dan evolusi pelayanan nasabah bank dari sistem tradisional menjadi *phone banking* atau *internet banking*.
 5. Hasil validasi mengenai usulan solusi perbaikan ke pihak bank diperoleh tiga usulan yang diterima oleh bank yaitu memberikan pelatihan kepada karyawan bank, penempatan posisi papan pengumuman atau poster yang strategis, dan evolusi pelayanan nasabah bank dari sistem tradisional menjadi *phone banking* atau *internet banking*.
 6. Hasil validasi mengenai usulan solusi perbaikan ke pihak bank diperoleh dua usulan yang tidak diterima oleh bank yaitu memasang papan pengumuman atau poster dan pihak bank memfokuskan strategi layanan kepada permasalahan yang sering terjadi dan membuat nasabah kecewa seperti lupanya nomor pin ATM nasabah bank.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah membandingkan kualitas layanan di Bank Nagari dengan bank pemerintahan lainnya sehingga dapat tergambar usulan perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan yang dibutuhkan nasabah pada saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kotler, P. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. (Jilid 1). Jakarta: Erlangga.
- [2] Pratiwi, R. (2013). *Analisis Kualitas Pelayanan Bank Menggunakan Metode Servqual dan Customer Relationship Management (Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Utama Padang)*. Tugas Akhir. Jurusan Teknik Industri Universitas Andalas, Padang.
- [3] Alroaia, Y.V., Hemati, M., dan Abdi, K. (2011). Priority of Factors Affected on Customer's Satisfaction in the E-Banking by Using Kano Model and Analytical Hierarchy Process: A Case of Iranian Commercial Bank. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(10), pp. 1097-1105.
- [4] Bank Nagari (2013). *Laporan Tahunan Tahun Buku 2013*. Padang: Bank Nagari Sumatera Barat.
- [5] Tjiptono, F. (2001). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- [6] Walden, D. (1993). Kano's Model For Understanding Customer-Defined Quality. *Center for Quality of Management Journal*, 2(4), pp. 2-7.
- [7] Rangkuti, E. M. (2012). Analisis Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan Model Kano serta Aplikasi Quality Function Deployment (QFD) dan Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch (TRIZ) untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan Jasa Perbankan. Tugas Akhir. Jurusan Teknik Industri USU, Medan.
- [8] Anggraeni, I. T. (2013). Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan Menggunakan Metode Dineserv Di Pasta Banget, Yogyakarta. Tugas Akhir. Universitas Ahmad Jaya, Yogyakarta.
- [9] Supranto, J. (2001). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineke Cipta.
- [10] Sinulingga, S. (2011). *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- [11] Kazemi, M., Kariznoee, A., Moghadam, M. R. H., dan Sargazi, M. T. (2013). Prioritizing factors affecting Bank customers using Kano model and Analytical Hierarchy Process. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 8.
- [12] Mostafa, K., Batool, R., Parvaneh, P., dan Alireza, A. (2013). Identify and Ranking Factors Affecting Bank Maskan Service Quality using Kano Model. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(4), pp. 11-19.
- [13] Modaresi, S. dan Mehrara, A. (2014). Comparative Study of Customers'

- Satisfaction at Governmental & Private Banks. *Switzerland Research Park Journal*, 103(1), pp. 844-864.
- [14] Shafiee, S. dan Cliquet, G. (2010). The Kano Model and the ServQual Scale: An application to Iranian Retail Banking. *Proceedings of the 11th International Research Seminar in Service Management*. May 25-28. La Londe les Maures, France, pp. 1-25.
- [15] Utama, G. A. (2013). *Penilaian Kualitas Layanan Bank Nagari Cabang Utama Padang dengan Pendekatan Fuzzy Servqual*. Tugas Akhir. Jurusan Teknik Industri Universitas Andalas, Padang.
- [16] Umar, H. (2004). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. (Cetakan ke-6). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [17] Supranto, J. (1990). *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta: Rineke Cipta.
- [18] Zhang, J., Chai, K. H., dan Tan, K. C. (2003). Systematic Innovation In Service Design Through TRIZ. *Proceedings of the EurOMA-POMS 2003 Annual Conference*. June 16-18 2003. Cernobbio, Lake Como, Italy, pp. 1012-1022.
- [19] Sari, D. P, dan Harmawan, A. (2012). Usulan Perbaikan Kualitas Pelayanan Pada Instalasi Rawat Jalan dengan Metode SERVQUAL dan TRIZ (Studi Kasus di RS Muhammadiyah Roemani). *Jurnal Teknik Industri UNDIP*, 8(2), pp. 95-104.
- [20] Ferikasari, P. K. (2009). Aplikasi Quality Function Deployment dalam TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving) Pada Peningkatan Kualitas Jasa. Tugas Akhir. Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- [21] Domb, E. (1998). The 39 Features of Althuller's Contradiction Matrix. *The TRIZ Journal*, 11, pp. 10-12.
- [22] Zhang, J., Chai, K. H., dan Tan, K. C. (2003). 40 Inventive Principles with Applications in Service Operations Management. *The TRIZ Journal*, pp. 1-16.