

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

### 1.1 Latar Belakang

Menurut UU Negara Republik Indonesia No. 10 tahun 1998 pasal 1 angka dua yang mengatur tentang perbankan, bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak. Widyastuti dan Armanto (2013) menyatakan bahwa perkembangan perbankan yang ada di Indonesia saat ini berawal dari peningkatan kompetensi perbankan nasional melalui modernisasi perbankan.

Modernisasi perbankan nasional ditandai dengan dikeluarkannya paket kebijakan pada tanggal 1 Juni 1983 (PAKJUN) dan dilanjutkan dengan paket Oktober (PAKTO) pada tanggal 27 Oktober 1988. Paket kebijakan ini memberikan kemudahan perizinan pendirian bank baru bagi para investor, termasuk pembukaan kantor cabang. Sehingga, pada masa itu investor dapat mendirikan sebuah bank baru hanya dengan modal Rp.10 Miliar. Hal ini menjadi pemicu munculnya suasana kompetitif bagi para investor dari tahun ke tahun untuk mendirikan bank – bank baru dan juga kantor cabangnya. **Tabel 1.1** memperlihatkan kegiatan usaha perbankan nasional di Indonesia, dimana dari tahun 2012 hingga 2015 tercatat pertumbuhan perbankan nasional menjadi sangat pesat.

**Tabel 1.1** Kegiatan Usaha Perbankan Nasional (Otoritas Jasa Keuangan, 2015)

Indikator	2011	2012	2013	2015					
				Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
<b>Penyaluran Dana (Miliar Rp)</b>									
Bank Umum	3.412.463	4.172.672	4.823.303	5.504.463	5.580.024	5.673.253	5.681.864	5.727.205	5.821.498
Bank Perkreditan Rakyat	53.534	64.753	74.550	87.109	87.436	88.545	89.469	90.510	90.703
<b>Jumlah Bank (Unit)</b>									
Bank Umum	120	120	120	119	119	119	118	118	118
Bank Perkreditan Rakyat	1.669	1.653	1.635	1.643	1.643	1.643	1.642	1.643	1.644
<b>Jumlah Kantor (Unit)</b>									
Bank Umum	14.797	16.625	18.558	19.988	20.016	20.064	20.117	20.177	20.247
Bank Perkreditan Rakyat	4.172	4.425	4.678	4.956	4.957	4.972	4.994	5.006	5.019

Sebagaimana data perbankan nasional pada **Tabel 1.1**, kegiatan usaha perbankan nasional saat ini menunjukkan persaingan yang sangat ketat. Hal tersebut dibuktikan dengan aliran Rupiah dan jumlah kantor dari bank itu sendiri mengalami peningkatan dari bulan ke bulan meski dengan jumlah bank yang relatif sama. Pentingnya faktor pelayanan memang tidak dapat di hindari oleh bank, karena tidak sedikit bank-bank baru bermunculan dengan menawarkan berbagai macam produk yang sangat bervariasi. Adanya bank-bank yang memberikan layanan lebih baik, dan ketidakpuasan nasabah akan mudah sekali membuat nasabah bisa saja pindah ke bank lain. Pindahannya nasabah ke penyedia jasa perbankan lain merupakan kesalahan fatal bagi manajemen bank dan siapapun yang menanamkan modalnya. Kondisi persaingan seperti ini mengharuskan manajemen bank untuk selalu peka terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan serta melakukan perbaikan secara terus-menerus guna mempertahankan bahkan mendapatkan nasabah sebanyak-banyaknya. Salah satu bank yang terus bersaing tersebut adalah Bank BRI.

Berdasarkan situs resmi Bank Rakyat Indonesia (BRI), BRI adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank ini pada awalnya didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah tanggal 16 Desember 1895 dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto" oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja, dimana berperan sebagai suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Pada tahun 2003, pemerintah

Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

*Ranking yang dikeluarkan Corporate Image Award 2015* terhadap citra bank-bank dengan aset lebih dari 250 Triliun Rupiah menunjukkan bahwa Bank Rakyat Indonesia (BRI) turun dari posisi tiga menjadi posisi ke empat dari empat bank yang ada. **Tabel 1.2** memperlihatkan peringkat citra perusahaan bank nasional yang memiliki aset lebih dari 250 Triliun dan posisi BRI yang menurun dari tahun 2014 ke tahun 2015.

**Tabel 1.2** Peringkat Citra Bank Nasional dengan aset lebih dari 250 Triliun

2014			2015		
Peringkat	Bank	Index	Peringkat	Bank	Index
1	Bank Central Asia	1,445	1	Bank Central Asia	1,532
2	Bank Mandiri	1,172	2	Bank Mandiri	1,154
3	Bank Rakyat Indonesia	0,753	3	Bank Negara Indonesia	0,681
4	Bank Negara Indonesia	0,629	4	Bank Rakyat Indonesia	0,634
	Rata-Rata Industri	1		Rata-Rata Industri	1

Berdasarkan hasil survei *Marketing Research Indonesia* dan Majalah Infobank Vol XXXVII (majalah yang menampilkan informasi terkait analisis strategi perbankan dan keuangan) mengenai peringkat sepuluh bank dalam layanan prima, BRI kembali mengalami penurunan *ranking* dari peringkat 4 dengan 83,62% menjadi peringkat 8 dengan 79,44%. **Tabel 1.3** menunjukkan posisi BRI berdasarkan 10 peringkat bank dalam layanan prima.

**Tabel 1.3** Peringkat 10 bank dalam layanan prima

No	2014		2015	
	Nama Bank	%	Nama Bank	%
1	Mandiri	89,56	Mandiri	88,8
2	BNI	85,87	BNI	87,46
3	Permata	85,76	Commonwealth	84,68
4	BRI	83,62	Danamon	83,87
5	Danamon	82,56	Permata	83,81
6	Bukopin	77,46	BTN	80,93
7	Commonwealth	77,4	Bukopin	79,7
8	CIMB Niaga	76,19	BRI	79,44
9	BII	74,27	BII	75,82
10	OCBC NISP	74	BCA	75,37

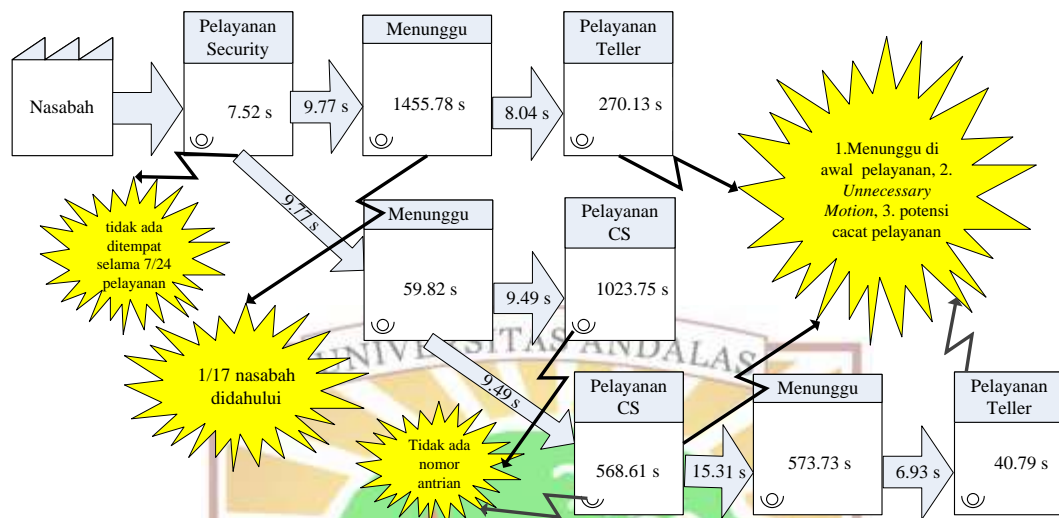
Penurunan peringkat BRI berdasarkan peringkat citra bank nasional dan bank layanan prima menimbulkan keingintahuan peneliti terhadap permasalahan yang dialami oleh pihak BRI. Oleh karena itu, Bank BRI Cabang Siak Unit Siak yang merupakan salah satu unit kerja BRI dipilih sebagai objek penelitian terkait kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak BRI. Guna mengetahui tingkat kualitas pelayanan oleh BRI Cabang Siak Unit Siak, maka dilakukan penelitian pendahuluan menggunakan kuesioner SERVQUAL. Kuesioner SERVQUAL digunakan untuk menemukan *gap* antara tingkat persepsi nasabah dan harapan nasabah. Dimensi SERVQUAL antara lain *tangibles*, *responsiveness*, *reliability*, *assurance*, dan *emphaty*. **Tabel 1.4** memperlihatkan hasil penelitian pendahuluan terkait *gap* antara tingkat persepsi nasabah dan harapan nasabah pada dimensi pelayanan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Siak Unit Siak.

**Tabel 1.4** *Gap* antara tingkat persepsi nasabah dan harapan nasabah pada dimensi pelayanan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Siak Unit Siak

Dimensi	Gap
<i>Responsiveness</i> (kecekatan dan ketanggapan melayani nasabah)	-0,78
<i>Tangibles</i> (penampilan fasilitas fisik, peralatan dan karyawan)	-0,76
<i>Reliability</i> (keandalan Bank melayani secara tepat dan akurat)	-0,73
<i>Empathy</i> (perhatian karyawan dalam melayani nasabah)	-0,63
<i>Assurance</i> (kemampuan memberikan jaminan pelayanan dengan baik)	-0,36

**Tabel 1.4** menunjukkan tingkat pelayanan yang kurang memuaskan oleh pihak PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Siak Unit Siak. Hasil tersebut selaras dengan hasil wawancara terhadap pihak BRI yakni Asisten Manajer Bisnis Mikro (AMBM) atau wakil pimpinan cabang Bank BRI Siak bidang bisnis mikro yang ditunjuk mewakili perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan di BRI Siak Unit Siak, penurunan *ranking* citra perusahaan dan layanan prima BRI bisa diakibatkan oleh beberapa faktor, antara lain tingkat keseriusan dalam melayani nasabah (*Responsiveness*), ketidaksesuaian antara *roleplay* operasional pelayanan bank akibat keteledoran karyawan atau cacat dalam pelayanan (*Empathy*), fasilitas yang tersedia di BRI Siak Unit Siak terutama jaringan komunikasi (*Tangibles*), dan tingginya angka mutasi karyawan (Faktor Internal). Selain itu, penelitian

pendahuluan juga dilakukan dengan mengidentifikasi *value stream* yang dialami oleh setiap nasabah dalam pengamatan selama 7711,73 detik melalui rekaman CCTV. **Gambar 1.1** memperlihatkan *value stream* yang dilalui oleh nasabah.



**Gambar 1.1** *Current State Value Stream Mapping*

**Gambar 1.1** menunjukkan nasabah harus melalui waktu menunggu yang berkali lipat dari waktu mereka dilayani. Seorang nasabah yang ingin ke *teller* harus menunggu rata-rata 5,39 kali lipat lebih lama dari waktu ia dilayani. Selain itu, tidak terdapatnya nomor antrian pada layanan *Customer Service* dapat menyebabkan berbagai pemborosan. Waktu nasabah berjalan kaki juga seharusnya dapat dikurangi dengan tata letak dan sistem yang lebih baik. Karyawan juga harus menunggu nasabah yang dipanggil untuk berjalan dan menyiapkan dokumen. *Security* tidak berada di tempat ketika tujuh dari 24 nasabah datang yang menyebabkan nasabah kebingungan dan menghabiskan waktu 19,36 detik dari rata-rata 7,52 detik. Terjadi pula seorang nasabah yang didahului nomor antriannya dari tujuh belas nasabah yang hendak ke *teller*, dimana hal ini merupakan sebuah bentuk ketidakjelasan komunikasi. Pergerakan yang tidak diperlukan juga terjadi dalam rekaman yang diamati. Terdapat potensi cacat pelayanan selama pengamatan yakni ketika karyawan tidak melakukan pekerjaan sesuai *Critical to Quality* (CTQ).

*Critical to Quality* (CTQ) merupakan kebutuhan konsumen yang dinyatakan dalam karakteristik yang bisa diukur. *Critical to Quality* (CTQ)

menurut Bank Rakyat Indonesia terhadap pelayanan *Security*, *Teller*, dan *Customer Services* dapat dilihat pada **Tabel 1.5**. Semakin karyawan tidak melakukan pekerjaan sesuai *Critical to Quality* (CTQ) maka semakin rendah pula dimensi *empathy* (perhatian karyawan dalam melayani nasabah).

**Tabel 1.5** *Critical to Quality* (CTQ) pelayanan *Security*, *Teller*, dan *Customer Services*

CTQ Teller	CTQ Customer Services	CTQ Security
Berdiri dan mengangkat tangan kanan ketika menyebutkan nomor antrian	Berdiri menyambut nasabah	Membukakan Pintu
Mengucapkan <i>greetings</i> dan menanyakan kebutuhan nasabah	Mengucapkan <i>greetings</i> dan berjabat tangan dengan nasabah Menanyakan kebutuhan nasabah	Mengucapkan <i>greetings</i> dan menanyakan kebutuhan nasabah
Melayani Kebutuhan nasabah dengan baik	Melayani kebutuhan nasabah dengan baik	Menunjukkan proses yang dibutuhkan nasabah
Berdiri dan menanyakan lagi apakah masih ada yang bisa dibantu	Menanyakan lagi apakah masih ada yang bisa dibantu Mengucapkan Terima kasih	Mengucapkan terima kasih kepada nasabah yang hendak keluar
Mengucapkan terima kasih	Berdiri dan berjabat tangan dengan nasabah	

Berdasarkan uraian hasil penelitian pendahuluan, maka dimensi *responsiveness* perlu diperbaiki sehingga diperlukan adanya penelitian di BRI Siak Unit Siak terkait *Lean* yang merupakan maksimasi kecepatan proses dengan memisahkan aktivitas *value-added* dan aktivitas *non-value added*, serta mengurangi *lead time* pada proses. Dimensi *Empathy* perlu diperbaiki dengan penelitian terkait *Six Sigma* yang menitikberatkan pada eliminasi cacat dan pengurangan variasi untuk peningkatan kualitas. Penelitian dengan fokus utama dimensi *responsiveness* dan *empathy* diharapkan juga dapat membantu mengurangi *gap* dari dimensi lain *tangibles*, *reliability*, dan *assurance* karena setiap dimensi tersebut memiliki keterkaitan hubungan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah diperlukannya perbaikan sistem pelayanan Bank Rakyat Indonesia Cabang Siak Unit Siak

dimensi *responsiveness* dengan penelitian terkait *Lean* dan dimensi *empathy* dengan penelitian terkait *Six Sigma*.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian usulan perbaikan sistem pelayanan Bank Rakyat Indonesia menggunakan konsep *Lean Six Sigma* antara lain :

1. Mengidentifikasi tujuh pemborosan (*waste*) yang terjadi dalam pelayanan Bank Rakyat Indonesia unit Siak.
2. Mengukur sigma level cacat pelayanan Bank Rakyat Indonesia unit Siak berdasarkan *Critical To Quality* (CTQ) yang didapatkan.
3. Merumuskan usulan perbaikan untuk meminimumkan pemborosan (*waste*) dan cacat pada pelayanan Bank Rakyat Indonesia unit Siak.

### 1.4 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah pada penelitian kali ini, antara lain :

1. Penelitian dilakukan terhadap pelayanan dari *Teller* fungsional (Terdapat *Teller* fungsional dan *Teller* Cadangan), *Customer Services* dan *security* Bank Rakyat Indonesia unit Siak.
2. Penelitian ini tidak melakukan analisis biaya.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan didalam proposal Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan

penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan dalam pembahasan masalah.

## BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan pokok bahasan dalam penelitian dan berguna sebagai kerangka berfikir secara teoritis serta acuan dalam menunjang pemecahan masalah.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menyelesaikan masalah, yang meliputi tahap-tahap dalam melakukan penelitian.

## BAB IV TAHAPAN *LEAN SIX SIGMA*

Bab ini berisi tahapan *Lean Six Sigma* yang dilakukan pada penelitian ini. Tahapan *Lean Six Sigma* pada bab ini terdiri dari fase *define, measure, analysis, dan improve*.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan tentang Usulan Perbaikan Sistem Pelayanan Bank Menggunakan Konsep *Lean Six Sigma* untuk diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Siak Unit Siak. Pada bab ini juga berisi saran untuk penelitian selanjutnya.

